

University of Groningen

Leiderschap verandert

Stoker, Janka

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2005

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Stoker, J. (2005). *Leiderschap verandert*. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Leiderschap verandert

Janka Stoker

Groningen, 2005

Leiderschap verandert

Rede

Uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt
van bijzonder hoogleraar
leiderschap en organisatieverandering
aan de Rijks*universiteit* Groningen
op dinsdag 7 juni 2005

door

Janka I. Stoker

Mijnheer de Rector Magnificus,
Zeer gewaardeerde toehoorders,

Koning Kroisos was een machtig man¹. Hij werd op 35-jarige leeftijd koning, en breidde vanaf dat moment zijn eigen Lydische rijk in een snel tempo uit. Na verloop van tijd waren vrijwel alle volken ten westen van de rivier de Halys onderworpen. Kroisos was daar zo tevreden mee, dat hij bij een bezoek van een wijze man uit Athene, Soloon, aan hem vroeg: heeft u wel eens iemand gezien, die volgens u de gelukkigste van alle mensen is. Soloon, die geen vleier was, noemde een aantal namen van mensen die inmiddels overleden waren. Dit stoorde Kroisos, die er stellig van overtuigd was dat hij de gelukkigste was. Soloon zei echter: ik heb de indruk dat u zeer rijk bent, en koning over vele mensen, maar gelukkig noem ik u nog niet, voordat ik vernomen heb dat uw levenseinde ook schoon is. Kroisos was hier vanzelfsprekend niet blij mee, en vond Soloon een bijzonder domme man. Enige jaren later, toen de macht van de Perzen steeds meer toenam, vroeg Kroisos zich af of hij tegen hen te strijde moest trekken. Om deze vraag te beantwoorden, ging hij onder andere naar het orakel van Delphi. Dit orakel bereikte men door eerst onder de toegangspoort door te lopen, met daarop de spreuk 'ken uzelf'. Het orakel antwoordde op de vraag van Kroisos dat hij, als hij tegen de Perzen ten strijde trok, een groot rijk zou vernietigen. Kroisos was in de wolken met dit antwoord, want hij rekende er vast op de Perzen te vernietigen...

Koning Kroisos is een voorbeeld van een leidinggevende uit de Griekse oudheid: iemand die vol overtuiging van zichzelf heerst over een rijk dat steeds verder expandeert. Hij is misschien ook juist wel een model-manager van vandaag: een CEO die met charisma en visie voortdurend met 'mergers & acquisitions' en change management bezig is, en zich met behulp van executive coaching en andere adviseurs een weg baant door een complexe en snel veranderende werkelijkheid. Leiderschap zorgt dus voor verandering, maar verandert leiderschap zelf ook? Daarover handelt deze rede².

1 Leiderschap en organisatieverandering

De thema's leiderschap en verandering hebben veel met elkaar te maken. Alhoewel over leiderschap kasten vol boeken en artikelen met verschillende accenten en onderwerpen zijn verschenen, heeft leiderschap volgens experts altijd te maken met het beïnvloeden van anderen. Leiderschap is primair gericht op beweging en het veranderen van anderen. Leiderschap in een context van organisatieverandering is dus het beïnvloeden van het gedrag van (een groep) medewerkers om doelen te bereiken, door een persoon die ten opzichte van die medewerkers een formele positie inneemt. Dit beïnvloeden van gedrag gebeurt door gebruik te maken van bepaalde leiderschapsstijlen, eigenschappen en motieven, en door het uitvoeren van verschillende activiteiten (op basis van Stoker en Kolk, 2003). In figuur 1³ ziet dat er als volgt uit:

[GRAAG ONGEVEER HIER INVOEGEN: FIGUUR 1]

SUBTEKST:

Figuur 1. Leiderschap bij verandering

Figuur 1 schetst de relatie tussen leiderschap en verandering: leiderschap als instrument om een verandering te realiseren. Daarbij is leiderschap vooralsnog een breed en veelvormig

figuur, en hetzelfde geldt voor het begrip ‘verandering’. Verschillende auteurs hebben over de relatie tussen beide ideeën ontwikkeld.

Kotter (1996) beschrijft (1996; zie ook Kotter & Cohen, 2002) acht fouten die organisaties veelvuldig maken bij verandering. Op basis van deze fouten heeft hij een achtstappen-plan geformuleerd, waarin leidinggevend een belangrijke rol spelen. Kotter (1996) benadrukt vooral het belang van leiderschap bij verandering. Later heeft hij dit (Kotter & Cohen, 2002) verder uitgewerkt in de stelling dat het bij leidinggeven aan verandering vooral gaat om het veranderen van gedrag van mensen. Leiderschap definieert hij daarbij in termen van motiveren en inspireren, richting geven en mensen op één lijn brengen. Hij plaatst dit tegenover management, de meer beheersmatige kant. Bij verandering zou juist leiderschap nodig zijn, terwijl organisaties vaak te veel managers in huis hebben. Ook Bennis en Nanus (1985) en Zaleznik (1977) maakten eerder een onderscheid tussen ‘leaders’ en ‘managers’, waarbij het voornaamste verschil de oriëntatie betreft: ‘leaders’ zijn gericht op verandering, ‘managers’ op stabiliteit. Ik acht dit verschil wat gekunsteld en weinig zinvol, en sluit me aan bij Mintzberg (2004). Hij wijst het onderscheid van de hand “simpelweg omdat managers leiding moeten geven en leiders moeten managen” (Mintzberg, 2004). In deze oratie zijn de begrippen leidinggevende en manager dus uitwisselbaar en worden beide gehanteerd.

In de specifieke leiderschapstheorieën is de laatste decennia eveneens de nadruk komen te liggen op de rol van leiderschap bij verandering. Termen die daarbij gehanteerd worden zijn transformationeel leiderschap (Bass, 1985), charismatisch leiderschap (House, 1971, 1977; Conger, 1989) en inspirerend leiderschap (Den Hartog, Koopman & van Muijen, 1997). Bij dergelijk leiderschap is de leidinggevende vooral een inspirerend voorbeeld voor anderen. Het zou er voor zorgen dat medewerkers organisatiedoelen belangrijker vinden dan hun eigen individuele doelstellingen. Uit empirisch onderzoek (zie Eagly et al., 2003) blijkt dat dergelijke leidinggevend goede resultaten boeken.

Collins (2001) heeft onderzoek gedaan naar organisaties die erin slagen om te veranderen van ‘good’ naar ‘great’. Hij (2001) was geïnteresseerd in organisaties die weten te veranderen vanuit een situatie die op zich geen aanleiding geeft tot verandering. Op basis van vooral financiële analyses en interviews heeft Collins onderzocht wat de belangrijkste ingrediënten waren voor organisaties die daarin slaagden. Op voorhand was hij nogal sceptisch over de rol van leiderschap bij verandering. Hij maakt daarbij een analogie tussen het perspectief “leadership is the answer to everything” met het “God is the answer to everything”-perspectief, dat ‘ons’ wetenschappelijk begrip van de wereld tegenhield in de vroege Middeleeuwen (Collins 2001, p. 21). God was vaak een verklaring voor alles wat niet begrepen kon worden. Volgens Collins attributeert men tegenwoordig op een vergelijkbare manier veel aan Leiderschap, waardoor geen dieper inzicht wordt verkregen in het functioneren van organisaties. Op voorhand werd in deze studie dus niet nadrukkelijk gekeken naar de rol van de leidinggevend, getuige Collin’s afkeer van het leiderschapsperspectief. Maar, zo stelt Collins: “Finally – as should always be the case – the data won” (2001, pagina 22). In tegenstelling tot de verwachting, bleek leiderschap een belangrijke verklarende factor voor het succes van de onderzochte ondernemingen. Alle onderzochte organisaties die erin slaagden om grootschalige verandering te realiseren, hadden namelijk één kenmerk gemeen: het zogenaamde ‘level-5 leadership’⁴. De leidinggevend van de succesvolle organisaties zijn door dit leiderschap te typeren. Collins beweert dat zij beschikken over zowel bescheidenheid als wilskracht; de leidinggevend zijn nederig en tegelijkertijd zonder angst (Collins, 2001). Het opmerkelijke is dat dit ‘level 5’

leiderschap afwijkt van theorieën waarin juist het charisma van de leidinggevende cruciaal zou zijn om medewerkers in beweging te krijgen.

Ondanks een aantal verschillen, delen de auteurs de opvatting dat leiderschap gaat om gedrevenheid, om motiveren en om een model zijn tijdens de verandering, of dat nou een voorbeeld is in nederigheid of in grootsheid. Daarbij wordt weinig tot geen verschil gemaakt in het type verandering. Het lijkt erop of deze leiderschapsbeschrijvingen allemaal uitgaan van grote, veelomvattende veranderingen. Maar lang niet alle organisatieveranderingen zijn zo te typeren. Ook organisatieverandering is een veelvormig begrip. Dat wordt wellicht veroorzaakt door de immense hoeveelheid verschillende termen die ervoor bedacht zijn, zoals reorganisatie, koerswijziging, herorganisatie, organisatieontwikkeling. Om nog maar te zwijgen van de Engelse begrippen als Business Process Redesign, Downsizing, Rightsizing, Performance Management, Organization Development, Total Quality Management, Lean Production, et cetera et cetera. Deze termen lijken allemaal te gaan over één onderwerp, maar er zijn wel degelijk grote verschillen. Zo is de rol van leiderschap bij een verandering waarbij een nieuwe productiemachine wordt geïmplementeerd, minder belangrijk dan bij een verandering waarbij medewerkers bijvoorbeeld klantgerichter of innovatiever moeten worden. In het eerste geval kan een training of opleiding voor medewerkers wellicht voldoen, in het tweede zal dat niet genoeg zijn. In deze oratie gaat het niet om de eerste verandering, maar om veranderingen die impact hebben op de organisatie en om gedragsverandering vragen. Deze veranderingen gaan dus altijd, en daarmee sluit ik me in deze oratie aan bij Kotter, om het veranderen van gedrag van mensen.

Daarnaast wil ik het in deze oratie hebben over *geplande* of intentionele verandering, omdat juist daar de rol van leiderschap expliciet aan de orde is. Organisatieverandering was lang synoniem voor geplande verandering (Cozijnsen & Vrakking, 2003). Geplande of intentionele verandering impliceert in veel gevallen, gebaseerd op Lewin's change model (1951), dat sprake is van verschillende fasen en dat interventies worden uitgevoerd om het veranderproces te beïnvloeden (Cozijnsen & Vrakking, 2003). Dit is samen te vatten als "we zitten nu in situatie A, we willen naar B, en op welke wijze c.q. met welke activiteiten komen we daar?". Later is daar ongeplande verandering tegenover geplaatst. Dit is in lijn met denkbeelden afkomstig uit de kwantumfysica, de ecologie en de chaostheorie. Het principe is dat mensen, processen en activiteiten zichzelf organiseren⁵. Weick en Quinn (1999) noemen dit onderscheid tussen geplande en ongeplande verandering 'episodische' en 'continue' verandering. Het grootste verschil zit in de intentionaliteit en discontinuïteit: episodische verandering is intentioneel en infrequent, terwijl continue verandering constant en emergent is.

Geplande verandering wordt regelmatig bekritiseerd als een simpele, starre, niet aan de eisen van deze tijd tegemoetkomend type verandering (Burnes, 2004). Ten Have (2005) vat dit commentaar samen als "een doelstelling vertaald in gespecificeerde, in beton gegoten stappen die al snel achterhaald raken door de dynamiek in en rond de organisatie" (2005, pagina 37). Verschillende auteurs (Ten Have, 2005; Burnes, 2004) pleiten voor een herwaardering van geplande verandering en ik ben het met hen eens. Daarbij heeft geplande verandering niet de verschijningsvorm van een onwrikbaar stappenplan. Strikwerda (2005) wijst hierbij op het misverstand dat het plan om een doel te realiseren wordt verward met het doel dat moet worden behaald. Bij geplande verandering gaat het om intentionele, doelgerichte verandering met een duidelijke richting, waarbij het plan of de route flexibel kan en zelfs moet zijn.

Uit onderzoek blijkt keer op keer dat veranderingen vaak mislukken. Daarbij worden percentages genoemd van rond de 70 % (zie Higgs & Rowland, 2000, Beer & Nohria, 2000; Boonstra, 2000). Strikwerda bekritiseert dit percentage overigens (2005) en stelt dat vooral adviseurs en wetenschappers negatief zijn over verandering, terwijl managers niet klagen. Anderen, zoals Sorge en Van Witteloostuijn (2004) geven in een provocatief *essai* vooral de organisatieadvies-branches de schuld (Sorge & Van Witteloostuijn, 2004). Aangezien managers elke dag een ‘overload’ aan informatie te verwerken hebben, hebben ze behoefte aan adviseurs als “commercial reducers of complexity” (Sorge & Van Witteloostuijn, 2004, pagina 1207). Deze commerciële jongens en meisjes hebben, volgens Sorge en Van Witteloostuijn, organisatieverandering als hun ‘raison d’être’ gevonden: “Whether change was a success or a failure, it breeds a new demand for change, for the absence of change is a deficiency. This leads us to suggest that the involvement of consultants is self-sustaining once it has set in” (2004, pagina 1207). Maar in veel, zo niet de meeste, andere gevallen wordt naar het management gewezen als belangrijkste oorzaak voor het falen van organisatieveranderingen. Volgens sommigen is juist het gedrag van leidinggevendenden zelfs de wortel van vele mislukte veranderingen (bijvoorbeeld Buchanan, Claydon & Doyle, 1999).

Eerder dit jaar werd in Nederland het eerste Nationaal onderzoek Verandermanagement uitgevoerd (InterMaat, 2005)⁶. Alhoewel het adagium ‘verandering moet’ in vele organisaties hoogtij viert, toont het onderzoek aan dat veranderen in de praktijk weerbarstig is. Twee resultaten springen eruit: de top van de organisatie slaagt er niet in duidelijk te maken wat anders of beter moet, en er is alom weerstand tegen verandering. Het is opmerkelijk dat het topmanagement, het middenkader en medewerkers verschillend oordelen over de belemmerende factoren (Mastenbroek, in Intermaat, 2005):

- medewerkers vinden dat het bij het topmanagement ontbreekt aan een heldere visie en een duidelijke richting, en dat het (midden-)management er niet in slaagt lerend vermogen in de organisatie te introduceren
- het middenkader vindt de top niet duidelijk en verwijt medewerkers structureel in de weerstand te zitten
- het topmanagement vindt dat het (midden-)management niet goed in staat is visie en beleid op hun mensen over te brengen, en dat medewerkers structureel in de weerstand zitten.

Eén inzicht delen de drie respondent-groepen dus: de grootste belemmeringen voor verandering ligt niet bij henzelf, maar bij de anderen. Ook in dit onderzoek wordt het management aangewezen als hoofdschuldige voor het mislukken van verandering.

In samenwerking met de Gids voor Personeelsmanagement heb ik een onderzoek uitgevoerd⁷ naar de rol van leiderschap bij verandering en het behalen van doelstellingen⁸. Aan de lezers is een vragenlijst toegestuurd. Dezelfde vragenlijst hebben deelnemers aan een aantal postdoctorale leergangen en een college verandermanagement ingevuld. In totaal namen 445 respondenten deel, waaronder HR-managers, lijnmanagers, HR-adviseurs en externe adviseurs. De respondenten moesten geven welke van de vijf organisatiegebieden van het INK-besturingsmodel (zie INK, 2003) het belangrijkste is voor verandering. Daarbij konden zij kiezen uit: Strategie en beleid, Processen, Leiderschap, Personeelsmanagement en Middelen (INK, 2003). Leiderschap wordt gezien als het belangrijkste organisatiegebied, samen met Strategie en beleid⁹. Zij scoren beide hoog boven het gemiddelde, terwijl Personeelsmanagement, Processen en Middelen lager scoren. Leiderschap is volgens deze respondenten dus een belangrijke factor voor het doen slagen van veranderingen.

De combinatie van bovenstaande studies leidt tot een paradoxale uitkomst. Leiderschap lijkt zowel een essentieel probleem als een belangrijke oplossing voor het realiseren van verandering. Leiderschap is dus zowel een dominante succes- als faalfactor. Om dit te kunnen verklaren, moeten dieper worden ingezoomd op leiderschap bij verandering.

2 De dubbelrol van leiderschap bij verandering

Een verklaring voor de hierboven genoemde paradox ligt volgens mij in het negeren van de verschillende rollen die leidinggevendenden hebben bij verandering. De meeste auteurs, zoals Kotter en Collins, hebben het over het leiden *van* de verandering. Dit zou de procesmatige dimensie genoemd kunnen worden, die vooral te maken heeft met de implementatie van verandering. Hierbij heeft de leidinggevende de rol van ‘change agent’ (Furnham, 2002). De leidinggevende moet zorgen voor inspiratie en dient de medewerkers te overtuigen. Hij¹⁰ moet om kunnen gaan met weerstand tegen verandering. Dit alles dient om de medewerkers te bewegen van gedrag X naar gedrag Y. In een ‘planned change’-benadering is dit dus bovendien een tijdelijke rol van leidinggevendenden: wanneer medewerkers gedrag Y eenmaal vertonen, dan is deze rol uitgespeeld.

Leiderschap bij verandering heeft echter nog een andere, onderbelichte kant. Van leidinggevendenden wordt namelijk meer gevraagd. Immers, de aard van de verandering impliceert vaak ook dat de leidinggevende *zelf* moet veranderen. Dit is te typeren als de inhoudelijke dimensie. De inhoudelijke dimensie heeft te maken met het doel van de verandering, ofwel de beoogde situatie ná de verandering. Die stelt in de meeste gevallen eisen aan een verandering in leiderschap. Een voorbeeld kan dit verduidelijken. Stel, een organisatie beoogt resultaatgericht werken of, in moderne termen, performance management in te voeren. Deze verandering vraagt om nieuw gedrag van de leidinggevende, dat hij kennelijk nog niet eerder vertoonde. Bij resultaatgericht werken moet een leidinggevende vooral sturen op resultaten, doelen en prioriteiten stellen, en feedback geven. Dit gedrag dient de leidinggevende bovendien te blijven vertonen, ook nadat de verandering is ingevoerd (in ieder geval totdat een volgende verandering volgt).

Managers spelen dus een belangrijke rol bij het leiden van de verandering, en zijn tegelijkertijd (net als medewerkers) vaak onderwerp van de verandering zelf. Leidinggevendenden hebben dus een dubbelrol. Beide rollen kunnen congruent zijn, maar dat hoeft niet. Immers, het bij de aard de verandering passende gedrag kan anders zijn dan het leiderschap dat nodig is om de verandering te implementeren. Dit leidt tot een uitbreiding van figuur 1, zoals blijkt uit figuur 2. Hierin wordt het leiden van de verandering aangegeven met een ‘1’, en het veranderen van leiderschap zelf met een ‘2’.

[GRAAG ONGEVEER HIER INVOEGEN: FIGUUR 2]

SUBTEKST:

Figuur 2. De dubbelrol van leiderschap bij verandering

In de meeste studies naar leiderschap en verandering wordt vooral gekeken naar de eerste rol van leidinggevendenden: hoe realiseren leidinggevendenden de verandering. Het zou echter wel eens zo kunnen zijn dat de verklaring voor het falen van leidinggevendenden bij verandering niet ligt in ‘rol 1’ uit figuur 2, maar in ‘rol 2’. Dan gaat het om de mate waarin leidinggevendenden zelf in

staat zijn om te veranderen, en het voor de verandering gewenste leiderschap kunnen vertonen.

Figuur 2 heeft een stippelijntje dat betrekking heeft op de intrigerende vraag: wie geeft leiding aan de, voor de verandering benodigde, gedragsverandering van de leidinggevende? Deels is deze vraag eenvoudig te beantwoorden: de leidinggevende van de leidinggevende. Zo heb ik dat eerder ook verwoord (Stoker & Kolk, 2003). Uitgaande van drie hiërarchische niveaus in een organisatie: hoger, midden en lager management, wordt elk niveau geacht leiding te geven aan de beoogde gedragsverandering van de groep managers (of medewerkers) onder zich. Dus het midden management moet leidinggeven aan de verandering van leiderschap bij het lager management. Maar is dat het hele antwoord, of is het iets te simpel? Voordat ik zal laten zien hoe dat in de empirische werkelijkheid eruit ziet, is een blik op het veranderende denken over leiderschap noodzakelijk.

3 Het denken over leiderschap verandert

“Ik ben geen manager, ik ben een inspirator”. Wie de tekst van deze soep-reclame 50 jaar geleden had voorgelegd aan een willekeurige Nederlander, had waarschijnlijk vragende blikken geoogst. In 2002 was dit ‘spotje’ een van de meest aansprekende commercials, waarin een, enigszins gechargeerde, moderne manager werd getypeerd. Deze reclame kreeg veel waardering, niet alleen omdat het grappig, maar vooral ook omdat het zo herkenbaar was. De reclame legde haarfijn een trend rondom leiderschap bloot: het is een zeer modegevoelig thema en krijgt om de zoveel tijd een nieuwe jas.

Maar niet alleen het denken over, ook de houding ten aanzien van leiderschap verandert. De soep-commercial illustreert dit eveneens: de manager mag geridiculiseerd en bespot worden. Ook dat was 50 jaar geleden wel anders, toen de minister nog Excellentie heette. Managers liggen tegenwoordig steeds meer onder vuur. Leidinggevend, vooral aan de top, worden gezien als ordinaire zakkenvullers en wanpresteerders. Of zoals Geert Mak (Mak, 2004) het in zijn Raiffeisenlezing stellig poneerde: *“Waar ik op doel is de toenemende beunhazerij op dit terrein, de groeiende korst van gewichtigdoenerige figuren die onze bedrijven, scholen en andere organisaties nutteloos belast, die parasiteert op winst en rendement, die ons, uitvoerders, het leven steeds zuurder maakt, de nieuwe nomenklatoera, de arrogante regentenklieks van deze tijd”* (Mak, 2004, pagina 5). De auteur lijkt hier zijn naam wel maar zijn professie geen eer aan te doen: met veel GeMak een beroepsgroep bespotten en diskwalificeren, terwijl empirische onderbouwing helaas ontbreekt.

Naast het schofferen lijkt het ook een sport geworden om nieuwe begrippen voor de leidinggevende te vinden. De manager, in goed en minder goed Nederlands, als inspirator, coach, tuinman, facilitator, peoplemanager, en control-freak. Anno 2005 wordt nogal wat verwacht van een leidinggevende. Sla een willekeurige wervingsadvertentie voor een leidinggevende positie erop na, en het duizelt je. De sollicitant moet visie hebben, resultaatgericht en klantgericht zijn, en bovendien ook nog inspirerend en motiverend zijn, het dient een echt people-manager te zijn met charisma, die zijn spelers kan coachen, en die niet terugdeinst voor de eisen die deze complexe en snelveranderende omgeving aan de organisatie en de mensen stelt. De vernieuwing van leiderschap is ook zichtbaar in een nieuw bijvoeglijk naamwoord, zoals charismatisch leiderschap, transformationeel leiderschap, inspirerend leiderschap, controlerend leiderschap, resultaatgericht leiderschap en dienend

leiderschap. Is het inderdaad alleen slechts een nieuw marketing-sausje en uitsluitend oude wijn in nieuwe zakken?

Nee, het denken over leiderschap is wel degelijk ook wezenlijk veranderd. Grofweg kunnen vier stromingen worden onderscheiden, die elkaar in de 20^e eeuw hebben opgevolgd (op basis van Bryman, 1992, zie ook Bass, 1990; Stoker & Kolk, 2003). Deze zijn te typeren zijn als *'trait'*, *'style'*, *'contingency'* en *'new leadership'* benaderingen. Het vroegste leiderschapsonderzoek richtte zich vooral op het achterhalen van de persoonlijkheidskenmerken van de *'great man'*. De impliciete gedachte was dat leidinggevend worden geboren en niet gemaakt. Daarbij ging het om fysieke kenmerken (*'traits'*), zoals lengte, om bekwaamheden, zoals intelligentie, en om persoonlijkheidskenmerken, zoals emotionele stabiliteit.

In de jaren '50 van de vorige eeuw volgde daarna de stijl-benadering, die veel meer uit ging van de ontwikkelbaarheid van leiderschapsgedrag. De twee meest bekende leiderschapstijlen zijn *'consideration'* of mensgericht leiderschap en *'initiating structure'* of taakgericht leiderschap (zie Stogdill & Coons, 1957; Likert, 1961). In deze benadering was sprake van *'one-best way'*: effectief leiderschap kon betiteld worden als een *'high-high'* score op beide stijlen (zie bijvoorbeeld Blake & Mouton, 1982).

Het nadeel van deze benadering was dat de situatie genegeerd werd. Daarop volgden dus de zogenaamde contingentie-benaderingen, waarin de effectiviteit van leiderschap afhankelijk is van de situatie. Voorbeelden hiervan zijn de Situationele Leiderschapstheorie van Hersey en Blanchard (1969, 1977), en de Pad-Doel theorie van House (1971). Leidinggevend dienen rekening te houden met kenmerken van de medewerker en kenmerken van de taak, en hun gedrag daar op aan te passen.

De vierde stroming is ten opzichte van de vorige te positioneren als een *'nieuwe'* benadering of een *'New Paradigm'* (Alimo-Metcalfe & Alban Metcalfe, 2005). Deze benadering heeft, zoals eerder aangegeven, een duidelijke relatie met verandering. Termen die daarbij gehanteerd worden zijn transformationeel (Bass, 1985), charismatisch (House, 1977, Conger, 1989) of inspirerend leiderschap (Den Hartog et al., 1997). De meest beschreven en onderzochte variant is die van transformationeel leiderschap. Transformationeel leiderschap richt zich op het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatiedoelen (Bass, 1985). Het gaat om het transformeren en motiveren van medewerkers, zodat zij gaan presteren *'beyond expectations'*. In feite is dit een letterlijke beschrijving van de eerder geformuleerde rol 1 van leiderschap bij verandering: de leidinggevende zorgt voor verandering van gedrag van de medewerkers door te stimuleren, te motiveren en te transformeren.

Vervolgens verschenen een aantal reflexieve en zoekende artikelen over leiderschap. Mogelijk is hier sprake van een vijfde stroming. Alimo-Metcalfe en Alban-Metcalfe (2005) vinden het, na de focus op transformationeel leiderschap, tijd voor een *'New New Paradigm'*. Volgens hen (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2005) is het oude paradigma te Amerikaans, te veel gericht op senior management, en te weinig gender- en cultureel-specifiek¹¹. Anderen bekritiseren vooral de schizofrene situatie dat er inmiddels meer dan 8000 boeken over leiderschap (Aitken in Higgs, 2003) en waarschijnlijk een veelvoud aan artikelen zijn verschenen, terwijl de wetenschap tegelijkertijd geen vooruitgang boekt. Dit heeft volgens sommigen te maken met gebrekkige conceptualisatie en meting van leiderschap (Yukl, 1999). Er bestaat vooral gefragmenteerde kennis en er is geen gedeeld referentiekader.

Hunt en Dodge spreken in dit verband van een academische amnesie (Hunt & Dodge, 2000) gecombineerd met een onstillbare honger uit de praktijk naar nieuw en ander leiderschap. Zij (2000) ervaren een 'leadership déjà vu all over again': ook zij menen dat het praten en schrijven over leiderschap niet leidt tot progressie. Om dit op te lossen, creëren enkele auteurs (zoals Hunt & Dodge, 2000; Higgs, 2003; Day, Gronn & Salas, 2004) allesomvattende superstructuren en raamwerken. Alhoewel dit stuk voor stuk nobele en indrukwekkende pogingen zijn, hebben ze één groot nadeel: ze zijn empirisch niet of slechts ten dele te onderzoeken. Derhalve lopen de modellen het risico om in schoonheid ontoetsbaar ten onder te gaan.

Ik ben zelf minder pessimistisch over de opbrengsten tot nu toe. Zeker over de rol van leiderschap bij verandering is inmiddels het nodige bekend. Verschillende studies toonden de effectiviteit van transformationeel leiderschap aan (zie voor een overzicht Den Hartog, 2002). Echter, dit heeft vooral betrekking op rol 1. Over rol 2 is minder bekend, laat staan over de combinatie van beide rollen. Ik heb zelf een aantal studies gedaan naar rol 2. In deze studies stond de vraag centraal of leiderschap verandert op basis van een organisatieverandering. In deze oratie zullen twee aspecten van deze studies centraal staan, namelijk het benodigde, of bij de organisatieverandering *gewenste*, leiderschap en het *feitelijke* leiderschap. Gewenst leiderschap is leiderschap dat, theoretisch of op papier, past bij de aard van de verandering. Feitelijk leiderschap betreft het gedrag dat leidinggevend laten zien. De relatie tussen beide verdient toelichting. Het onderkennen van drie organisatieniveaus kan daarbij verhelderend werken.

Er is onderscheid te maken in het richtings-, inrichtings- en verrichtingsniveau (zie ook Stoker & Kolk, 2003). Op richtingsniveau gaat het om de strategie van de organisatie, op inrichtingsniveau om de vertaling in structuren, systemen en competenties, en op verrichtingsniveau gaat het om de uitvoering. Toegepast op leiderschap en organisatieverandering, speelt de strategie of de verandering een rol op richtingsniveau: waar gaat de organisatie naar toe en waarom. Het vaststellen van gewenst leiderschap is vervolgens een vertaling van die richting naar de inrichting. Dan moet gedacht worden aan het definiëren van gewenst leiderschap en het vormgeven van dat leiderschap, bijvoorbeeld in termen van selectie en ontwikkeling van leidinggevend. Op verrichtingsniveau is het feitelijk vertoonde leiderschap waar te nemen. Hier gaat het om het individuele vertoonde gedrag van leidinggevend, en de mate waarin dit gedrag overeenstemt met het gewenste gedrag.

Om misverstanden te voorkomen, wil ik benadrukken dat de drie organisatieniveaus (richten, inrichten en verrichten) niet synoniem staan voor de drie management-niveaus (top, midden en lager management) in een organisatie. Het topmanagement houdt zich niet alleen bezig met het richtingsniveau, het midden management niet uitsluitend met het vertalen van die richting op het inrichtingsniveau, en het lager management niet enkel met het leidinggeven aan medewerkers op verrichtingsniveau. Er zijn natuurlijk wel accentverschillen. Het topmanagement houdt zich het meeste bezig strategie, en dus met het richtingsniveau. Maar ook zij zal zich op dagelijkse basis bezig moeten houden met het leidinggeven aan anderen op verrichtingsniveau. Hetzelfde accentverschil geldt voor de andere twee groepen managers. Eerder (Stoker & Kolk, 2003, pagina 17) zijn de accentverschillen per managementlaag aangegeven in figuur 3.

[GRAAG ONGEVEER HIER INVOEGEN: FIGUUR 3]

SUBTEKST:

Figuur 3. Richten, inrichten en verrichten in relatie tot de drie managementlagen (uit Stoker & Kolk, 2003)

Om rol 2 van leiderschap bij verandering goed te kunnen bestuderen, kan dit onderscheid tussen gewenst en feitelijk vertoond leiderschap, en het bijbehorende inrichtings- en verrichtingsniveau in organisaties verhelderend werken. Ik begin bij het gewenst leiderschap en zal toelichten wat organisaties doen om dat leiderschap in te richten.

4 Het definiëren en vormgeven van gewenst leiderschap

Op basis van ervaringen als organisatie-adviseur in de praktijk, heb ik eerder (Stoker & Kolk, 2003) geschreven over het inrichten van leiderschap in organisaties. Daarbij is voor organisaties geformuleerd welke elementen relevant zijn:

- stel vast wat de strategische richting of de richting van de verandering betekent voor het gewenste leiderschap
- stel op basis hiervan een managementprofiel op en vertaal dit in concreet leiderschapsgedrag
- besteed aandacht aan selectie en ontwikkeling van dit gedrag
- beoordeel (bij voorkeur op basis van meerdere beoordelaars) het vertoonde leiderschapsgedrag en check of dit in lijn is met het beoogde gedrag
- onderzoek of het beoogde gedrag bijdraagt aan de realisatie van de met de verandering beoogde doelen

Tot nu toe waren deze adviezen vooral gebaseerd op waarnemingen uit de praktijk en cases; de veronderstelde relaties zijn nog niet eerder empirisch kwantitatief onderzocht. De data uit het hierboven genoemde onderzoek kunnen aangeven in welke mate dit vormgeven van leiderschap bijdraagt aan het realiseren van de doelen van de organisatie¹². Uit de respondenten is de groep HR-experts geselecteerd, omdat deze deskundigen bij uitstek zicht hebben op het vormgeven van leiderschap in hun eigen organisatie. 'De mate waarin de organisatie de gestelde doelen in het afgelopen jaar heeft bereikt' is afhankelijke variabele¹³. De items die het vormgeven van leiderschap weergeven zijn: 'De strategie van mijn organisatie is voor managers duidelijk', 'De strategie van onze organisatie is vertaald in een managementprofiel', 'Leidinggevend worden in lijn met de strategie ontwikkeld', 'Leidinggevend vertonen het gewenste leiderschapsgedrag' en 'Leidinggevend worden formeel beoordeeld op gedrag'.

De praktijkervaringen leiden tot de hypothese dat alle items samenhang vertonen met de mate waarin de organisatie de doelen heeft bereikt. Dus hoe hoger de score op deze items, hoe meer de doelen zijn bereikt. De resultaten laten zien dat alle vijf de items significant correleren met de afhankelijke variabele, maar dat slechts drie van de vijf significant variantie verklaren. Deze kunnen dus als predictor worden aangemerkt voor de mate waarin de doelen van de organisatie worden bereikt. De organisatie bereikt volgens HR-experts in sterke mate haar doelen wanneer de strategie voor managers duidelijk is, managers in lijn met de strategie worden ontwikkeld, en managers formeel worden beoordeeld op hun gedrag. Deze moeten voorzichtig gehanteerd worden. Als grootste beperking geldt vanzelfsprekend dat er geen objectieve prestatie maat is gehanteerd, maar slechts een subjectieve inschatting van de doelrealisatie van de organisatie door de respondenten¹⁴. Niettemin wijzen de uitkomsten van dit onderzoek in de richting zoals was voorspeld: het inrichten van leiderschap is belangrijk

voor het realiseren van de beoogde doelen. Om gewenst leiderschap te kunnen vertonen, moeten leidinggevendenden de strategie kennen, dienen zij ontwikkeld te worden in lijn met die strategie, en moeten zij bovendien formeel op hun gedrag beoordeeld worden. Het eerste is het minst gecompliceerd: het kennen van de strategie lijkt een kwestie van informatievoorziening en communicatie. Het realiseren van de twee andere items is minder eenvoudig, omdat deze te maken hebben met ontwikkeling van gewenst gedrag en beoordeling van dat gedrag. Wat doen organisaties aan het definiëren van gewenst gedrag? Twee studies leveren interessante antwoorden op.

Mijn promotie-onderzoek (Stoker, 1998) richtte zich op de vraag naar effectief leiderschap bij zelfsturende teams. De invoering van zelfsturende teams leidt tot een belangrijke wijziging in de rol van leidinggevendenden. De centrale gedachte is dat ander leiderschap gewenst is bij zelfsturende teams dan in een traditionele werkomgeving: een leidinggevende dient minder te sturen, en vooral coachend leiding te geven. Leidinggevendenden worden geacht zodanig leiding te geven dat medewerkers zichzelf kunnen leiden: 'leading others to lead themselves'. Het doel van de verandering behoeft ander leiderschap; er is dus sprake van rol 2. Volgens sommige auteurs zou het leiderschap gedurende de implementatie van de teams moeten variëren. Zelfsturende teams zouden zich in verschillende fases ontwikkelen naar zelfsturing, en een leidinggevende dient zijn of haar leiderschapsstijl aan te passen op die fase (Zenger, Musselwhite, Hurson & Perrin, 1994; Katzenbach & Smith, 1993; Manz & Sims, 1993). Een beginnend team zou bijvoorbeeld baat hebben bij een meer directieve leiderschapsstijl (Katzenbach & Smith, 1993; Zenger et al., 1994; Van Amelsvoort & Benders 1996), terwijl gevorderde teams juist behoefte zouden hebben aan coachend leiderschap (Van Amelsvoort & Benders, 1996). Alhoewel verschillende auteurs geschreven hebben over effectief leiderschap voor zelfsturende teams (zie bijvoorbeeld Zenger, Musselwhite, Hurson & Perrin, 1994; Katzenbach & Smith, 1993; Manz & Sims, 1993), was en is empirisch onderzoek naar leiderschap bij zelfsturende teams nog steeds schaars (O'Connell, Doverspike & Cober, 2002). Maar het uitgevoerde onderzoek wijst ook weer naar het management als een van de belangrijkste faalfactoren (Stewart & Manz, 1995) bij de ontwikkeling en het succes van zelfsturende teams.

De onderzochte organisaties, de Postbank en Hoogovens (zie Stoker, 1999), hebben de hierboven beschreven theorieën over leidinggeven aan zelfsturende teams toegepast. In beide organisaties definieerde men vooraf het gewenste leiderschap dat nodig zou zijn voor de verandering, de invoering van zelfsturende teams. Bij de Postbank ging zelfs een selectieproces vooraf aan de selectie van de teamleiders (Stoker, 1998). Alle voormalige sectiechefs waren in een assessment center¹⁵ getest op hun (potentiële) capaciteiten om te kunnen coachen. Een aantal sectiechefs viel tijdens dit traject af, omdat zij niet voldeden aan de gewenste criteria van de nieuwe leidinggevende. De leidinggevendenden die overbleven, mochten zichzelf teamleider in plaats van sectiechef noemen, en werden op basis van het oordeel uit het assessment center geacht aan het gewenste profiel te voldoen.

Een vergelijkbaar resultaat leverde het onderzoek naar middle managers op (Stoker & de Korte, 2000)¹⁶. In bijna alle onderzochte organisaties¹⁷ leidden veranderingen in de organisatie tot activiteiten die te maken hebben met het inrichten van gewenst leiderschap. Allereerst werd het gewenste profiel van middle managers, op basis van de verandering, aangepast of geheel hernieuwd. Het gewenste profiel bevatte een grote hoeveelheid competenties¹⁸ en vereisten die voorheen niet van middle managers gevraagd werden. Een van de meest opvallende gemeenschappelijke aspecten in al deze profielen was de nadruk op coachen. De middle manager werd, zoals de NS het verwoordde, geacht een 'procesmanager

die zijn spelers kan coachen' te zijn (Stoker & de Korte, pagina 66). Bovendien zochten de organisaties, op basis van het nieuwe profiel, nieuw en veelal 'zwaarder' middenkader. Vergelijkbaar met het proces bij de Postbank, diende het nieuwe ideaal-profiel in sommige organisaties als vertrekpunt voor een officieel selectieproces. Het middenkader moest solliciteren op de nieuwe functie, waarbij niet gegarandeerd kon worden dat elke middle manager geschikt zou zijn voor de nieuwe functie. Organisaties stellen op basis van een verandering nieuwe eisen aan het middenkader en zoeken naar dat gewenste middenkader.

Het voorgaande leidt tot de conclusie dat het vaststellen van gewenst leiderschap, passend bij een organisatieverandering, niet echt grote problemen oplevert. Integendeel, organisaties zijn zich bewust van het feit dat een verandering ook vraagt om ander, bijbehorend, leiderschap. Zij voeren bovendien allerlei activiteiten uit op inrichtingniveau, zoals het definiëren van managementprofielen en het selecteren van leidinggevendenden die aan dat gewenste profiel voldoen. Het eerste aspect van rol 2 is daarmee beschreven, zodat nu het tweede aspect aan bod kan komen. Dit betreft het feitelijk vertoonde leiderschap. Daarbij is het de vraag: in welke mate vertonen leidinggevendenden gedrag dat overeenstemt met het gewenste gedrag? Het antwoord op deze vraag blijkt helaas wat minder zorgelijk.

5 Het feitelijk vertoonde leiderschap

In verschillende studies heb ik, zowel aan leidinggevendenden als aan medewerkers, gevraagd naar het gedrag dat leidinggevendenden vertonen. Leidinggevendenden zelf zijn vaak van mening dat ze aan het gewenste beeld voldoen. Ze bevestigen in interviews dat zij het, bij de verandering passende, gewenste leiderschapsgedrag vertonen. Bij de Postbank bijvoorbeeld, waar de teamleiders vooral geacht werden coachend leiding te geven aan de zelfsturende teams, gaven de managers aan dat ze 'coach' waren geworden. Bij doorvragen bleek het overigens moeilijk om te achterhalen wat dat coachen concreet inhield. Ook uit het kwantitatieve onderzoek bij de Postbank en Hoogovens kwam een vergelijkbare beschrijving naar voren: de leidinggevendenden meenden dat zij de vijf onderzochte leiderschapsstijlen 'sociaal-ondersteunend', 'taakgericht', 'charismatisch', 'participatief' en 'coachend' leiderschap (zie tabel 1 voor een uitgebreide beschrijving) in sterke mate vertoonden.

[GRAAG ONGEVEER HIER INVOEGEN: TABEL 1]

SUBTEKST:

Tabel 1. Leiderschapsstijlen met voorbeeldvragen (afkomstig uit Stoker & De Korte, 2000; op basis van Stoker, 1998).

Medewerkers van de Postbank en Hoogovens ervoeren de leiderschapsstijlen echter significant anders. De medewerkers meenden dat hun eigen leidinggevende de verschillende stijlen gemiddeld minder vertoonden. Alleen op taakgericht leiderschap – de stijl die bij zelfsturende teams in theorie niet meer gewenst is – scoorden de medewerkers hoger dan de leidinggevendenden. Vooral de grote verschillen in perceptie van managers en medewerkers met betrekking tot coachend leiderschap vielen op. Zowel bij de Postbank als bij Hoogovens scoorden de leidinggevendenden zichzelf significant hoger dan de medewerkers (Stoker, 1998). Bovendien was er een zeer lage correlatie tussen het beeld van het team en dat van de eigen leidinggevende, terwijl de teamleden het onderling wel in sterke mate eens waren. Deze uitkomsten werden bevestigd in de interviews met medewerkers. Want op de vraag wat hun

leidinggevende anders deed dan voorheen, kwam het onluisterende antwoord: “ik zou het niet weten, het belangrijkste verschil is dat hij nu op een kamertje apart zit, met de andere teamleiders, terwijl hij vroeger bij ons op de afdeling zat”. Terwijl de leidinggeven op diezelfde vraag hun mond vol hadden gehad over de andere, coachende stijl van leidinggeven die zij in diezelfde kamer vertoonden.

Ook het onderzoek naar het middenkader leverde vergelijkbare resultaten op. Zowel ten aanzien van charismatisch, participatief als coachend leiderschap scoorden de middle managers zichzelf hoger dan medewerkers (Stoker & de Korte, 2000). De verschillen tussen de middle managers en medewerkers waren, opnieuw, het grootst voor coachend leiderschap. Uit dit onderzoek bleek bovendien een vergelijkbare uitkomst ten aanzien van de gewenste competenties. Aan de respondenten werd gevraagd welke drie competenties het meest kenmerkend zijn voor het huidige middenkader. Alhoewel de medewerkers en managers het eens waren over de belangrijkste huidige competentie van het middenkader, te weten ‘samenwerken’, was er ook een opmerkelijk verschil. Dit betrof de competentie ‘ontwikkelen van medewerkers’. De middle managers waren van mening dat dit een belangrijke competentie van henzelf was, terwijl medewerkers dit niet herkenden. Ook hier werd dus een groot verschil aangetroffen op een onderwerp dat in feite een equivalent is van de coachende leiderschapsstijl. Het lijkt erop dat middle managers zelf wel het idee hebben dat ze aan het ideaal-profiel voldoen, terwijl medewerkers daar een ander beeld van hebben¹⁹. Dergelijke uitkomsten zijn overigens recent bevestigd in een studie van De Stichting Nieuw Leiderschap (Mulders in Management Team, 2005). Daaruit bleek onder andere dat ruim 90% van de managers denkt zijn medewerkers voldoende te stimuleren, terwijl slechts 31% van de medewerkers het met hen eens is.

Naast het grote verschil in gewenst en, volgens medewerkers, feitelijk vertoond leiderschap, leverde mijn studie naar leidinggeven aan zelfsturende teams nog een interessante uitkomst op. Dit betreft de daadwerkelijke verandering van leiderschap in tijd. Bij de Postbank bestond de mogelijkheid om een herhaalde meting te doen naar leiderschap, waarbij tijdstip 2 een jaar later was dan tijdstip 1. Opnieuw is zowel de mening van medewerkers als leidinggeven onderzocht (zie voor een uitgebreid overzicht van de resultaten Stoker, 1998, pagina 141). Het goede nieuws was dat leiderschap wel degelijk kan veranderen: de scores op T2 waren anders dan op T1. Het slechte nieuws is echter dat de verschillen in scores erg klein waren. Bovendien waren slechts twee verschillen in scores significant. Zowel medewerkers als leidinggeven meenden dat er significante verschillen waren opgetreden in taakgericht en participatief leiderschap, waarbij de richting van deze verschillen overigens niet gelijk was²⁰. Bovendien bleek dat het leiderschap niet perse in de gewenste richting was veranderd. Teamleiders waren wel significant minder taakgericht leiding gaan geven, en dat lijkt in overeenkomst met de gewenste ontwikkeling van leidinggeven bij zelfsturende teams. Een vergelijkbare, bij de verandering passende, beweging richting coachend leiderschap werd echter niet aangetroffen. Coachend leiderschap was namelijk volgens beide respondentgroepen niet significant veranderd van tijdstip 1 naar tijdstip 2. De conclusie lijkt dus te zijn dat leiderschap wel verandert, maar niet persé in de gewenste richting.

Daar komt nog een complicerende factor bij, namelijk de relatie met effectiviteit. Het gewenste leiderschap zou moeten leiden tot effectiviteit. Bij zelfsturende teams bijvoorbeeld zou het vooraf vastgestelde coachend leiderschap moeten leiden tot positieve effecten bij zelfsturende teams. Deze relatie ontbrak grotendeels. Er bleken verschillende significante relaties te zijn (Stoker, 1998), onder andere tussen charismatisch en participatief leiderschap met betrokkenheid bij de organisatie; sociaal-ondersteunend en participatief leiderschap met

arbeids­­satisfactie; taakgericht en charismatisch met waargenomen effectiviteit van het team; participatief leiderschap met burnout (zie ook Stoker et al., 2001).

Tenslotte bleek uit de studie dat een verandering in leiderschap wel leidt tot meer effectiviteit. Wanneer een leidinggevende meer sociaal-ondersteunend, charismatisch en participatief leiderschap vertoont op T2 in vergelijking tot T1, heeft dit een positieve relatie met arbeids­­satisfactie, betrokkenheid bij de organisatie, waargenomen effectiviteit van het team en burnout. Het gewenste leiderschap, minder taakgericht en meer coachend leiderschap, komt in al deze resultaten niet terug. Met name het ontbreken van de significante relaties tussen effectiviteitscriteria en het bij zelfsturende teams zo gewenste coachend leiderschap valt daarbij op. Dit kan veroorzaakt worden doordat de teamleiders deze stijl weinig vertonen²¹. Maar in ieder geval kan niet geconcludeerd worden dat het - bij de verandering passende - gewenste leiderschap per definitie ook het meest effectieve leiderschap is.

Deze uitkomsten tonen aan dat het vertonen van gewenst leiderschap makkelijker is gezegd dan gedaan. Ze laten zien dat het veranderen van leiderschap in de gewenste richting niet eenvoudig is. Bovendien verschillen medewerkers en leidingge­­venden daarover significant van mening: leidingge­­venden menen vaak wel dat ze het gewenste leiderschap vertonen, terwijl medewerkers dat niet herkennen. Een andere opmerkelijke uitkomst betrof het verschil tussen de effectiviteit van gewenst en feitelijk vertoond gedrag: het van te voren gedefinieerde gewenste coachende leiderschap kwam bij zelfsturende teams niet als meest effectieve stijl uit de resultaten naar voren.

De combinatie van de twee aspecten van rol 2, gewenst en feitelijk vertoond leiderschap, leidt tot enkele conclusies. Er is in de eerste plaats een discrepantie tussen inrichten en verrichten van gewenst leiderschap: er wordt veel gedaan aan de inrichting, terwijl de verrichting achterblijft. In de tweede plaats blijkt de discrepantie tussen het zelfbeeld van leidingge­­venden en het beeld van medewerkers persistent. Leidingge­­venden menen dat zij wel aan het gewenste beeld voldoen, terwijl medewerkers daar anders over denken. De verklaring voor beide discrepanties ligt volgens mij voor een deel bij een veelvoorkomend en besmettelijk virus in organisaties, dat ik zou willen bestempelen als de constante honger naar het beste.

6 Gewenst gedrag en de constante honger naar het beste

De constante honger naar het beste uit zich enerzijds in het voortdurend achterna lopen van de *leiderschapshypes*. Organisaties lijken ‘en masse’ achter modes aan te lopen, zonder zelf na te denken over de geschiktheid daarvan. Dat is de afgelopen jaren vooral te zien geweest aan de immense populariteit van coachend leiderschap. Elke zichzelf respecterende organisatie heeft ‘coachen’ opgenomen in het gewenste managementprofiel. In sommige organisaties is het woord ‘leidingge­­vende’ zelfs vervangen door het begrip ‘coach’. Coachend leiderschap wordt regelmatig gezien als het belangrijkste gereedschap in de ‘toolkit’ van een manager. Coachend leiderschap als hét instrument dat leidt tot ontwikkeling van medewerkers, tot binding van die medewerkers, en dus tot beter en gemotiveerd personeel. Of, zoals Landsberg (1997) het formuleert: ‘boost your effectiveness by inspiring those around you’. Coachend leiderschap als panacee voor het inspireren en ontwikkelen van individuen en teams (zie ook Stoker, 2004). Bij dergelijke hypes zijn tenminste twee kanttekeningen te plaatsen. In de eerste plaats lijkt de keuze ervoor gemaakt te zijn ongeacht de strategie, de specifieke kenmerken van de organisatie, de manager of de medewerkers. Er is dus niet altijd nagedacht

over de passendheid van de betreffende populaire stijl voor de verandering. Een tweede kritiekpunt betreft een gebrekkige of zelfs afwezige vertaling van de hype in concreet gedrag. Mijn middenkaderonderzoek leverde daar een mooi voorbeeld van op. Aan een aantal leidinggevend en medewerkers van Albert Heijn is gevraagd wat een coachende leidinggevende concreet doet. Dit leidde tot antwoorden die nogal van elkaar afweken. Zo stelde een medewerker: "Als de verkoopmanager het goed doet, is hij weinig bezig met coaching", vond een supermarktmanager dat "De beste coach stuurt 80% van zijn tijd", terwijl een andere verkoopmanager beweerde "Coachen is op een verantwoorde manier begeleiden, zodat de mensen zelfstandig hun werk kunnen doen" (Stoker & de Korte, 2000). Zo krijgt een hype op verrichtingsniveau dus vele vormen.

Anderzijds uit dit verlangen naar het beste zich in een permanente behoefte aan *nieuw* en *beter* leiderschap. Dit leidt vooral tot veel dadendrang: organisaties definiëren en selecteren leiderschap aan de lopende band. Wellicht ligt de verklaring hiervoor in een algemeen kenmerk van (top)managers: hun ongeduld. Beer en Nohria zeggen in dit verband over managers en het mislukken van veranderingen: "the reason for most of those failures is that in their rush to change their organizations, managers end up immersing themselves in an alphabet soup of initiatives" (pagina 133). Wij (Stoker & de Korte, 2000) hebben deze bevestiging eerder beschreven als de slingerbeweging (zie figuur 4). Deze beweging houdt in dat organisaties de functie van leidinggevende, in dit geval een middle manager, voortdurend aanpassen op basis van organisatieveranderingen. Vervolgens vindt een herselectie van het bestaande middenkader plaats, zodat de organisatie hierna hooggespannen verwachtingen heeft ten aanzien van dat 'nieuwe' middenkader. Het middenkader kan dat vanzelfsprekend niet meteen waar maken. Vervolgens wordt de functie bijgesteld en de eerste teleurstellingen treden – vooral bij het topmanagement – al snel op. Binnen afzienbare tijd ontstaat de mening bij het topmanagement dat nieuw, ander en vooral beter middenkader nodig is²².

[GRAAG ONGEVEER HIER INVOEGEN: FIGUUR 4]

SUBTEKST:

Figuur 4. De slingerbeweging (afkomstig uit Stoker & de Korte, 2000, pagina 102)

Organisaties spannen zich dus in om gewenst leiderschap te definiëren, aan te passen, opnieuw bij te stellen en te verzwaren. Er wordt veel geld, tijd en energie gestoken in het bedenken van gewenst leiderschap. Het grote probleem van deze constante bevestiging is dat het bij het inrichten van leiderschap blijft, en dat organisaties in een koortsige waan blijven hangen. Deze schijnwereld heeft weinig te maken met de dagelijkse realiteit op verrichtingsniveau van managers en medewerkers. Het is wellicht niet zo gek dat managers zelf geloven dat zij aan het gewenste beeld voldoen. Het lijkt een overlevingsstrategie, om de permanente druk, wisselende verwachtingen en elkaar opvolgende eisen het hoofd te kunnen bieden.

7 Leiderschap als paradox: het verandert en verandert niet

De studies en verklaringen die hierboven zijn beschreven, leiden tot een aantal conclusies voor rol 1 en rol 2. De eerste is dat leiderschap belangrijk is voor verandering: leiderschap verandert. Met rol 1 van leiderschap zit het, in ieder geval theoretisch, wel goed. Rol 2 is echter een ander geval. Alhoewel de mate waarin organisaties het afgelopen jaar doelen hebben bereikt, onder andere wordt voorspeld door ontwikkelen van leidinggevend en in lijn

met de strategie (of verandering), en het formeel beoordelen van leiderschapsgedrag, zitten daar in de praktijk nogal wat haken en ogen aan. Organisaties doen vooral hun best aan de inrichtingskant, zoals het vaststellen van gewenste managementprofielen en de (her)selectie van managers op deze profielen. Dit leidt echter niet vanzelfsprekend tot het vertonen van dat gewenste gedrag. Alhoewel managers zelf wel vaak van mening zijn dat zij het gewenste gedrag vertonen, ervaren relevante belanghebbenden om de managers heen ander leiderschap. Dit geldt zowel voor leiderschapsstijlen als voor competenties. Bij de Postbank was te zien dat leiderschap wel degelijk significant kan veranderen gedurende de implementatie van een organisatieverandering. Daarbij moeten twee kanttekeningen worden gemaakt: de veranderingen gaan niet per definitie in de gewenste richting, en het veranderen van gedrag gaat langzaam. Organisaties willen graag sneller veranderen, getuige de slingerbeweging, en met name het topmanagement raakt gauw ongeduldig. Dit leidt opnieuw tot allerlei activiteiten op het inrichtingsniveau, terwijl op verrichtingsniveau, waar het moet gebeuren, niets verandert. Met rol 2, het veranderen van leiderschap passend bij de beoogde organisatieverandering, zit het dus minder goed.

Wanneer de conclusies ten aanzien van rol 1 en rol 2 gecombineerd worden, ontstaat een welhaast onoplosbare situatie. Leiderschap is essentieel voor verandering en zorgt voor de implementatie van verandering. Tegelijkertijd verandert leiderschap vooral uiterlijk op inrichtingsniveau in het gewenste leiderschap. Organisaties hebben allerlei beelden over hoe dat leiderschap er idealiter uit zou moeten zien, maar dit heeft weinig relatie met het gedrag dat leidinggevers feitelijk vertonen. Daarbij dringt zich een prangende vraag op: kan iemand leidinggeven aan een verandering, zonder eerst zelf veranderd te zijn? Fruytier heeft in dit verband de vergelijking gemaakt met de Baron van Münchhausen (Fruytier, 1994), die zich aan zijn eigen haren uit het moeras trok. Hij (1994) meent dat een organisatieverandering vaak al de benodigde kwaliteit van de nieuwe situatie nodig heeft, om uit de oude situatie te geraken.

Wanneer de stelling van Fruytier wordt toegepast op leidinggevers, dan moeten zij misschien wel als eerste veranderen, om vervolgens anderen te kunnen leiden. Quinn (1997) is deze mening toegedaan. Hij (1997) beweert dat organisaties en individuen, om echt te veranderen, ‘diepgaande’ verandering moeten doormaken. Diepgaande verandering vereist nieuwe denkwijzen, schema’s en gedragsvormen. Het meest lastige aan deze diepgaande verandering is dat doorgaans managers vooral menen dat anderen moeten veranderen. Zij eisen verandering van anderen, terwijl ze diezelfde verplichting niet aan zichzelf opleggen. Volgens Quinn is veranderen dan niet mogelijk. Hij stelt (in een Nederlandse vertaling): “We worden change agent door eerst onze eigen schema’s te veranderen. Uiteindelijk begint het succes dus met de ‘kracht van het individu’, en met de eis dat we om de organisatie met succes te kunnen veranderen eerst zelf aansluiting en empowerment moeten vinden” (Quinn, 1997, pagina 119). Alhoewel Quinn (1997) rol 1 en rol 2 niet uitdrukkelijk benoemt, lijkt zijn citaat er wel op van toepassing. Leidinggevers kunnen alleen rol 1 van change agent vervullen, wanneer ze ten aanzien van rol 2 eerst zelf veranderen.

Mijn ervaring is dat managers deze conclusie zelden tegen spreken. Maar na de bevestiging volgt meteen de opmerking dat ze daar – in deze drukke en complexe tijden waar de organisatie mee om moet gaan – natuurlijk geen tijd voor hebben. De vergelijking met de houthakker dringt zich daarbij op: deze persoon staat zwetend met een botte bijl zijn werk te doen, en krijgt van een toevallige passant het advies om zijn bijl te gaan slijpen. Hierop antwoordt de houthakker: goed idee, maar daar heb ik helaas geen tijd voor, want ik moet nog zoveel hout hakken. ‘Tijd’ als argument om niet zelf te hoeven veranderen. Maar dat lijkt

vooral erg comfortabel; er is meer aan de hand. Het motto van het orakel van Delphi geeft hierbij de richting aan: 'ken uzelf'. Managers moeten eerst zichzelf kennen om echt te kunnen veranderen.

Het kennen van jezelf gaat makkelijker als je niet in je eentje in de spiegel kijkt, maar anderen mee laat kijken en beoordelen. Dat is in overeenstemming met een uitkomst van het onderzoek dat ik eerder in deze oratie beschreef. Immers, een belangrijke predictor van het realiseren van organisatiedoelen bleek het formeel beoordelen van leiderschapsgedrag. Als leiderschapsgedrag zo belangrijk is voor verandering, dan moet het evalueren en beoordelen van leiderschapsgedrag aandacht krijgen. Daar zijn de afgelopen jaren ook verschillende instrumenten voor ontwikkeld, zoals de 360-graden feedback methode (zie bijvoorbeeld Walker & Smither, 1999). Verschillende belanghebbenden om een persoon heen beoordelen daarbij een medewerker of manager. Dit is te vergelijken met het koppelen van het oordeel van leidinggevendenden aan dat van medewerkers in mijn studies. Helaas bleek hieruit dat zelfkennis op z'n zachtst gezegd niet het sterkste punt van de gemiddelde manager is. Leidinggevendenden scoorden zichzelf gemiddeld consequent hoger dan anderen. Bovendien, zo was te zien in een herhaalde meting bij de Postbank, blijven vergelijkbare discrepanties in percepties bestaan. De manager past zijn zelfbeeld en gedrag dus niet automatisch aan op basis van de beoordeling van gedrag. Misschien wijkt zelfevaluatie per definitie af van het oordeel van anderen (zie ook Stoker & van der Heijden, 2001), en hebben managers last van 'self-enhancement' of zelfverheffing. Beoordeling als dé oplossing voor het kunnen veranderen van gedrag, heeft dus enkele ongeslepen randjes. Recente inzichten kunnen uitkomst bieden.

8 Beoordelen van gedrag

Er zijn theoretici die menen dat zelfverheffing van leidinggevendenden helemaal niet erg is. Integendeel, het zou juist effectief zijn. Volgens hen (zie bijvoorbeeld Sedikides & Strube, 1997; Taylor & Brown, 1988, 1994) passen leidinggevendenden actief het beeld over henzelf aan en leidt dit tot een positief zelfbeeld, waardoor leidinggevendenden meer kans hebben om effectief met hun omgeving om te kunnen gaan. Anderen stellen echter dat zelfverheffers niet effectief zijn. In theorieën over 'self-other rater disagreement' (SOR-D, zie Stoker & Van der Heijden, 2001) is het uitgangspunt dat accurate zelf-perceptie noodzakelijk is voor effectief opereren (bijvoorbeeld Block & Colvin, 1994). De verklaring hiervoor zou zijn dat anderen gemiddeld niet erg dol zijn op zelfverheffers (Colvin, Block, & Funder, 1995). Dus leidinggevendenden die hun eigen kwaliteiten in sterke mate overschatten ten opzichte van hun medewerkers, zouden wel eens problemen kunnen krijgen in het motiveren van die medewerkers (Ostroff, Atwater, & Feinberg, 2004; Waldman & Yammarino, 1999). Bovendien zouden zelfverheffers de laatste zijn die hun eigen gedrag willen aanpassen, omdat ze ervan overtuigd zijn dat ze al over de nieuwe benodigde competenties beschikken (Fleenor, McCauley, & Brutus, 1996). Vooral bij verandering lijkt zelfverheffing dan dus minder geschikt. Maar misschien treedt zelfverheffing juist wel meer op tijdens verandering. Immers, leidinggevendenden verkeren zelf ook in een onzekere positie, er worden allerlei nieuwe eisen aan hen gesteld, en zelfverheffing is misschien wel een veilige haven in woelige baren.

Alhoewel verschillend, gaan beide benaderingen uit van het vertrekpunt dat leidinggevendenden die zichzelf hoger scoren dan anderen, zelfverheffers zijn en zichzelf positiever dan anderen inschatten. Dit pleit ervoor om meer zicht te krijgen op het onderwerp zelfverheffing. Dat is tot nu toe weinig gebeurd (zie Fleenor, McCauley, & Brutus, 1996; Ostroff et al., 2004;

Waldman & Yammarino, 1999) en dat heeft ongetwijfeld te maken met de moeilijkheid om zelf-verheffing goed te kunnen meten. Het is niet duidelijk of en wanneer sprake is van zelfverheffing. Volgens Kwan et al. (2004) ontstaat een deel van de verwarring doordat de neiging om jezelf te verheffen twee verschillende theoretische vertrekpunten kent. De ene hanteert een sociaal-vergelijkingsperspectief (zie bijvoorbeeld Taylor & Brown, 1994), hierbij wordt zelfverheffing gedefinieerd als de mate waarin individuen zichzelf positiever zien dan hoe zij anderen waarnemen. Daartegenover staat het zelf-inzichtsperspectief (zie bijvoorbeeld Robins & John, 1997), dat zelfverheffing beschouwt als de discrepantie tussen de zelfperceptie van een individu en de wijze waarop anderen dat individu waarnemen. Deze twee perspectieven leiden tot andere conclusies van eenzelfde situatie (zie het voorbeeld in box 1).

[GRAAG ONGEVEER HIER INVOEGEN: BOX 1]

SUBTEKST:

Box 1. Zelfverheffen of zelfwegcijferen?

Kwan et al. (2004) hebben een elegante oplossing gevonden om deze situatie op te lossen, door een interpersoonlijke benadering van zelf-perceptie te kiezen. In deze benadering worden drie redenen onderkend waarom iemand zichzelf positief percipieert. Allereerst kan hij in het algemeen personen positief waarnemen (het 'perceiver effect'). Daarnaast kan hij positief door anderen worden gewaardeerd, omdat hij kwaliteiten heeft (het 'target effect'). Ten derde kan de persoon een te positieve perceptie van zichzelf hebben; dat is dan de pure zelfverheffings-afwijking. Deze analyse van zelf-percepties maakt het mogelijk om onderscheid te maken tussen enerzijds een perceiver- en een target-effect, en anderzijds een zelfverheffingsafwijking. Onderzoek naar dit onderwerp staat nog in de kinderschoenen²³. Het is echter om verschillende redenen zeer noodzakelijk. Want voordat feedback-instrumenten goed kunnen worden gebruikt, is inzicht nodig in de aard van de aangetroffen discrepanties tussen zelfbeoordelingen door leidinggevend en beoordelingen door anderen. Bovendien is het relevant om, in het geval van 'pure' zelfverheffers, inzicht te krijgen in of en zo ja hoe deze zelfverheffers tot inzicht en eventueel ander, gewenst, gedrag te bewegen zijn.

Stel dat target-effecten, perceiver-effecten en eventueel overgebleven 'pure' zelfverheffers-effecten te bepalen zijn (Kwan et al., 2004). Dit onderscheid kan dan bijdragen aan een eenduidiger gebruik van feedback, waardoor de effecten van feedback wellicht ook eenvoudiger te bepalen zijn. 360-graden feedback instrumenten zouden op basis daarvan moeten kunnen leiden tot meer inzicht en vervolgens tot verandering van gedrag. Uit onderzoek blijkt dat managers hun leiderschapsvaardigheden inderdaad verbeteren wanneer ze op regelmatige basis 360-graden feedback krijgen (Walker & Smither, 1999). De gedachte dat multi-rater feedback leidt tot inzicht en tot aanpassing van gedrag gaat echter uit van de veronderstelling dat alle leidinggevend daar in principe behoefte aan hebben. Maar leidinggevend staan op z'n minst nogal ambivalent tegenover feedback. Er is verschil in de mate waarin leidinggevend feedback-sessies houden. Dit hangt samen met de verbetering die managers in de gewenste richting realiseren: managers die de resultaten van de feedback bespreken met de feedbackgevers, verbeteren meer dan zij die dat niet doen (Walker & Smither, 1999). Daar spelen mogelijk de attitudes van leidinggevend een rol. Een cynische houding ten aanzien van de organisatie en het feedbackproces heeft een negatief verband met persoonlijke verandering (Atwater et al., 2000). Sommige leidinggevend zijn geneigd zichzelf te beschermen (Ashford, Blatt, & VandeWalle, 2003), door negatieve feedback te

zien als minder accuraat en bruikbaar dan positieve feedback. Bovendien reageren leidinggevers op negatieve feedback met meer negatieve emoties (Brett & Atwater; 2001). Uit een recente meta-studie van 24 longitudinale studies van Smither, London en Reilly (2005) blijkt dat verbetering van de prestatie onder andere optreedt wanneer de feedback erop wijst dat verandering noodzakelijk is, ontvangers een positieve houding ten opzichte van feedback hebben, ontvangers geloven dat verandering haalbaar is, en ontvangers actie ondernemen welke leidt tot vaardigheden en prestatie-verbetering (Smither et al., 2005).

Een aspect dat hier wellicht mee samenhangt, zijn individuele verschillen van leidinggevers in de wijze waarop zij met feedback omgaan. Zo stelt VandeWalle (2003) dat individuele verschillen in doeloriëntatie de reacties van leidinggevers op feedback bepalen. Over het algemeen wordt in theorieën over doeloriëntaties onderscheid gemaakt tussen een leer-oriëntatie en een prestatie-oriëntatie (zie bijvoorbeeld Janssen & Van Yperen, 2004). Een leidinggevende met een leeroriëntatie zou vooral gericht zijn op het ontwikkelen van competenties, terwijl een leidinggevende met een prestatie-oriëntatie vooral wil scoren. Dit zou implicaties kunnen hebben voor de wijze waarop beide met feedback omgaan. Leidinggevers met een sterke leeroriëntatie zien negatieve feedback bijvoorbeeld als bruikbare informatie over deficiënties in hun eigen gedrag, en zullen dit gebruiken om hun zelfinzicht te vergroten en hun gedrag te verbeteren. Leidinggevers echter met een prestatie-oriëntatie zien hun eigen kunnen al een vast onderdeel van zichzelf en willen er competent uit zien. Daarom zullen zij negatieve feedback interpreteren als een bedreigend oordeel over henzelf, en onwelgevallige feedback al gauw beoordelen als niet accuraat en onbruikbaar. Dergelijke inzichten, onder andere de relatie tussen feedback en zelfverheffing, en de effecten ervan op de verandering van leiderschap, zijn broodnodig. En niet alleen voor de wetenschap, maar juist ook voor de praktijk. Immers, daar wordt niet alleen veel geïnvesteerd in allerlei soorten multi-rater feedback (volgens sommigen zoals Cheung (1999) zelfs miljoenen dollars per jaar) maar ook in opleidings- en ontwikkelingsprogramma's voor leidinggevers, zonder dat een aantal noodzakelijke inzichten aanwezig zijn.

9 Conclusie: de dubbelrol behoeft samenspel tussen drie niveaus

De veranderaar is veranderbaar. Maar het gaat niet vanzelf, zoveel is gebleken uit het voorgaande. Ik heb duidelijk gemaakt dat een expliciet onderscheid is te maken tussen de twee rollen van leiderschap bij verandering. Het kunnen voldoen aan rol 1 verlangt mogelijk eerst bewustwording van rol 2. Dit betekent dat figuur 2 er anders uit komt te zien. De voor de verandering benodigde verandering in leiderschapsgedrag van X naar Y (rol 2), is voorwaardelijk voor de rol die leidinggevers vervullen bij het veranderen van gedrag van medewerkers (rol 1). Figuur 5 schetst deze relatie.

[GRAAG ONGEVEER HIER INVOEGEN: FIGUUR 5]

SUBTEKST:

Figuur 5. De dubbelrol in voorwaardelijk perspectief

Figuur 5 heeft dus, analoog aan Quinn (1997), een normatief karakter: voordat iemand goed leiding kan geven aan verandering, moet hij als leidinggevende eerst zelf veranderen. Of, beter gezegd, een leidinggevende moet zich bewust zijn van het feit dat hij zelf ook moet veranderen. De stippellijn van rol 2 begint in de beweging van gedrag X naar gedrag Y. De

verandering in leiderschapsgedrag (rol 2) loopt dus deels parallel aan rol 1, het uitvoeren van het leidinggeven aan verandering. Een leidinggevende kan niet wachten met het veranderen van anderen totdat hij zelf volledig is veranderd. Het vereist echter wel dat hij inzicht dat verandering van zijn eigen gedrag noodzakelijk is, en dat hij in staat is om zichzelf te kennen, zodat hij kan veranderen.

Maar figuur 5 is niet volledig. Immers, deze oratie heeft laten zien dat het gewenste gedrag Y niet gemakkelijk te realiseren is. Twee belangrijke oorzaken liggen in de gebrekkige relatie tussen inrichten en verrichten, en in een afwezige of onvoldoende beoordeling van gedrag van leidinggevend. Om gedrag van leidinggevend te kunnen veranderen, en leidinggevend daarmee dus in staat te stellen rol 1 en rol 2 te vervullen, is een relatie tussen richting, inrichting en verrichting van leiderschap noodzakelijk. Figuur 6 schetst deze relaties. Deze figuur dient uitdrukkelijk niet als een uitputtende beschrijving of een te toetsen model van de werkelijkheid. Het heeft als doel een aantal van de eerder beschreven relaties tussen leiderschap en verandering op richtings-, inrichtings- en verrichtingsniveau te verduidelijken.

[GRAAG ONGEVEER HIER INVOEGEN: FIGUUR 6]

SUBTEKST:

Figuur 6. Het richten, inrichten en verrichten van leiderschap bij verandering

Allereerst wordt op richtingsniveau²⁴ (in figuur 6 aangegeven met een 'R') de intentionele, geplande verandering vastgesteld. Het vaststellen van deze strategische richting heeft consequenties voor het leiderschap op het inrichtings- (aangeduid met een 'I') en het verrichtingsniveau (aangegeven met een 'V'). Op inrichtingsniveau zal moeten worden nagedacht over het benodigde, gewenste leiderschap. Op verrichtingsniveau heeft dit gewenste leiderschap ook consequenties, voor beide rollen. Rol 1 betekent dat de verandering door leidinggevend geïmplementeerd moet worden; rol 2 is een vertaling van het, op inrichtingsniveau vastgestelde, gewenste leiderschap. Vanuit het verrichtingsniveau moet ook weer een koppeling plaats vinden met activiteiten op het inrichtingsniveau. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan activiteiten op het gebied van selectie en ontwikkeling van leiderschap. De activiteiten leiden, als het goed is, tot de beoogde verandering in leiderschap op verrichtingsniveau. Deze verandering van gedrag dient (formeel) beoordeeld te worden op inrichtingsniveau, waarbij inzichtelijke feedback, op basis van meerdere beoordelaars en duidelijkheid over target- perceiver- en zelfverheffings-effecten, cruciaal is. De verandering van gedrag leidt bovendien als het goed is tot effecten, die weer in relatie moeten worden gebracht met het doel van de verandering op strategisch niveau.

Uit figuur 6 blijkt dat een organisatie, op basis van een intentionele verandering, gericht een aantal activiteiten kan en moet ondernemen op het gebied van leiderschap, om de doelen van die verandering te realiseren. Deze figuur roept wellicht een aantal reacties en kritieken op, die ik graag benoem en van repliek dien. Een eerste bezwaar tegen figuur 6 betreft het feit dat zij uitgaat van de maakbaarheid en stuurbaarheid van organisatieverandering. Ongetwijfeld zullen aanhangers van ongeplande verandering menen dat dit niet klopt. Mijn oratie past, zoals aangekondigd, vooral in het 'planned change' denken: met een verandering beoogt een organisatie gericht een aantal doelen te realiseren. Met Conger (2004) deel ik in dit verband een optimistische en interventionistische visie op leiderschap. Die visie betekent gaat uit van de maakbaarheid van organisaties en de ontwikkelbaarheid van leiderschapsgedrag. Immers het 'jezelf kennen' als voorwaarde voor aanpassing van gedrag gaat per definitie uit van de ontwikkelbaarheid van leiderschap.

De aandacht voor leiderschap en gedrag bij verandering zou in de tweede plaats te bekritisieren zijn als te 'soft'. De laatste tijd wordt vaak in dergelijke bewoordingen over verandering geschreven. Zo meent Strikwerda (2005) zelfs dat het vak verandermanagement irrelevant is geworden door de nadruk op zachte factoren en het proces. Het belang dat ik hecht aan de rol en het gedrag van leidinggevers bij verandering, zou per abuis wel eens onder deze 'proces'-noemer kunnen worden geschaard. Dat zou geen recht doen aan de hardheid van de relatie tussen leiderschap en het realiseren van doelen van de verandering. Verandering van leiderschapsgedrag moet naar mijn mening niet los worden gezien van de doelen of het bestaansrecht van de organisatie. Het selecteren, ontwikkelen en beoordelen van leiderschap is wat mij betreft dan ook geenszins een zachte of uitsluitend procesmatige kwestie. Integendeel, gerichte ontwikkeling van gewenst gedrag in lijn met de verandering is misschien juist wel harder dan veel quasi-krachtige financiële ingrepen. Want aandacht voor leiderschap betekent op deze manier ook transparantie, beoordeling en bereidheid om consequenties van die beoordeling te nemen.

Het misverstand om gedrag uitsluitend te zien als de belangrijkste vertegenwoordiger van de 'zachte kant', heeft mogelijk te maken met het veronachtzamen van de relatie tussen de drie verschillende niveaus. Een versterking van de relatie tussen het inrichtings- en het verrichtingsniveau, gekoppeld aan de richting van de verandering, brengt de inhoud en het proces bij elkaar. Dat is niet soft en betreft niet alleen ontwikkeling van mensen. Het gaat juist om het integreren van zachte en harde factoren. Daarmee sluit het aan op het pleidooi van Beer en Nohria (2000) om de twee dominante gezichtspunten in de veranderingsliteratuur, 'Theory E'- en 'Theory O'-benaderingen, te integreren. Theory E heeft als centrale doel het creëren van economische waarde. 'Theory O' staat voor het simultaan ontwikkelen van organisatie-effectiviteit en kwaliteit van de arbeid en heeft een focus op ontwikkeling. Volgens Beer en Nohria (2000) hebben deze aanhangers weinig met elkaar gecommuniceerd, terwijl succesvolle verandering dat wel vereist. Dit is te bereiken door de benaderingen te integreren, en de spanningen tussen de benaderingen te expliciteren. Het koppelen van leiderschap aan doelen van verandering zoals beschreven in figuur 6 is hier mijns inziens een voorbeeld van.

De bovenstaande figuur kan tenslotte bekritiseerd worden vanwege het feit dat zij teveel uit gaat van een ideale en statische situatie. Immers, de complexe en veelzijdige eisen uit de omgeving veranderen zo snel van karakter, dat er geen tijd is voor eindeloze investeringen en tijdrovende activiteiten om gedrag van leidinggevers te ontwikkelen en te beoordelen. Waar hebben we dat ook al weer eerder gehoord? De figuur geeft aan dat een organisatie gericht en zorgzaam met de belangrijkste instrumenten voor verandering moet omgaan. Dat is dus wat anders dan om de zoveel tijd op inrichtingsniveau nieuwe profielen opstellen en 'nieuwe' leidinggevers zoeken. Het vormgeven van leiderschap op inrichtingsniveau is alleen zinvol, wanneer er een relatie is met leiderschapsgedrag op verrichtingsniveau, en met de doelen van de verandering op richtingsniveau. De opvatting dat dit in de snelle 21^e eeuw geen nut dient, is natuurlijk te respecteren. Maar daar moeten dan ook de consequenties aan verbonden worden door überhaupt te stoppen met investeringen in de ontwikkeling van leiderschap.

Er is bovendien over de snelheid van verandering in relatie tot leiderschap ook een andere, minder fatalistische visie mogelijk dan die van de houthakker met zijn botte bijl. Veranderbaarheid van leiderschap is essentieel en misschien wel belangrijker dan ooit, juist gegeven de snelheid van veranderingen in organisaties en de toenemende complexiteit.

Conger (2004) spreekt in dit verband van wendbaar of - om maar weer eens een adjectief te gebruiken - kameleonachtig leiderschap als de grootste uitdaging van de komende jaren voor leidinggevers, organisaties en onderzoekers. Gewenst leiderschap verandert dan regelmatig of bijna permanent, en leidinggevers moeten wellicht ook voortdurend leidinggeven aan verandering. Dit pleit er dus des te meer voor om leidinggevers goed te equiperen, zodat zij de dubbelrol goed kunnen vervullen.

10 Leerstoel leiderschap en organisatieverandering: het verbinden van wetenschap en praktijk

De leerstoel die ik bezet is een bijzondere, om meerdere redenen. Een van de belangrijkste doelstellingen van de leerstoel is, naast het verrichten van onderzoek en het geven van onderwijs, een brug te bouwen tussen wetenschap en praktijk op het gebied van leiderschap en organisatieverandering. Vooral binnen het vakgebied bedrijfskunde is deze samenwerking cruciaal. Emans (2004) stelt dat beide in principe op elkaar afgestemd horen te zijn, maar dat er feitelijk een aanzienlijke kloof is tussen wetenschap en praktijk. Dit heeft mogelijk te maken met verschillende eisen die aan een theorie worden gesteld: definieerbaarheid en meetbaarheid in de wetenschap *versus* nutgerelateerdheid en manipuleerbaarheid in de praktijk (Emans, 2004). Om dit op te lossen pleit Emans voor het gebruik van ‘tacit knowledge’ van mensen uit de praktijk, en voor coproducties tussen wetenschappers en praktijkmensen. Ook Sorge en van Witteloostuijn (2004) voeren een pleidooi voor meer wederzijdse informatie-uitwisseling tussen wetenschappers en praktijkmensen. Berenschot en de faculteit Bedrijfskunde van de RuG hebben de leerstoel ‘leiderschap en organisatieverandering’ in het leven geroepen om hier actief een bijdrage aan te leveren. Zowel Ad van der Zwaan en Henk Sol, als Theo Camps en Luc Steenhorst, met als niet minder belangrijke voorgangers Steven ten Have en Wouter ten Have, hebben daar een belangrijke rol bij gespeeld.

Het onderzoek binnen de leerstoel zal zich richten op het nader onderzoeken van een aantal tentatieve relaties tussen verandering en leiderschap zoals geschetst in figuur 6. Ik zie er naar uit om deze in coproducties, zowel met collega’s uit de praktijk als met universitaire collega’s, verder te gaan bestuderen. Zo zal het onderzoek samen met Theo Camps naar Managerial-No-Go-Area’s zich vooral richten op de vraag waarom sommige managers geen gewenst leiderschap kunnen of willen vertonen. Met Nanja Kolk en Tineke Stek zal ik mij buigen over de specifieke rol van top-management-teams bij verandering. We kunnen daarbij goed gebruik maken van de tacit knowledge waarover Berenschot beschikt. Het onderzoek dat Annemarie de Jong doet naar het middenkader is ook te typeren als een coproductie tussen praktijk en wetenschap. Haar onderzoek bevindt zich vooral op het niveau van rol 2: welke persoons-, rol- en taakkenmerken beïnvloeden de relatie tussen leiderschapsgedrag van middle managers en effectiviteit. Ik vind het een voorrecht haar, samen met Nico van Yperen, te mogen begeleiden.

Met mijn universitaire collega’s Onne Janssen en Gerben van der Vegt zal ik de komende jaren een omvangrijk en vernieuwend onderzoeksproject doen naar zelfverheffing en zelfperceptie bij leidinggevers. Hieruit zal onder andere de ontwikkeling van een nieuwe methode om de eventuele zelfverheffing bij leidinggevers te kunnen bepalen voortvloeien. Bovendien zal deze methode leiden tot consequenties voor feedback-instrumenten en voor de ontwikkeling van gewenst leiderschapsgedrag. Dit betreft dus zowel leiderschapsgedrag op verrichtingsniveau, als de relatie tussen verrichtings- en inrichtingsniveau.

Met mijn Utrechtse collega Mandy van der Velde zal ik me, op basis van de resultaten van een grootschalig kwantitatief onderzoek naar leiderschap dat het tijdschrift *Intermediair* in de zomer van 2005 uitvoert, richten op de effecten van een discrepantie tussen feitelijk en gewenst leiderschap. Daarbij zullen we eveneens, op basis van onder andere het commentaar van Alimo-Metcalfe en Alban-Metcalfe (2005), het onderwerp ‘gender’ meenemen en onderzoeken of er eventuele gender-gerelateerde verschillen zijn. Ik verheug mij erop dit onderwerp samen met haar uit te werken. Het is extra bijzonder dat ik hier bovendien samen met mijn moeder Mineke van Essen een boek over ga schrijven.

Tot slot wil ik hier graag het onderzoek en onderwijs vermelden dat binnen het nieuwe Mastertraject Change Management valt. Het is een kundige keuze van de faculteit Bedrijfskunde om vanaf september met dit Mastertraject te beginnen. Het onderwerp ‘Change Management’ leent zich goed voor MBA-studenten die zich willen specialiseren in één van de, voor bedrijfskundigen, belangrijkste onderwerpen van organisaties. Docenten binnen dit Mastertraject bieden toegevoegde waarde doordat ze niet alleen goede onderzoekers zijn, maar ook ervaren adviseurs op het gebied van verandermanagement. De synergie tussen wetenschap en praktijk krijgt zo niet alleen in het onderzoek, maar ook in het onderwijs een plek, zowel in het initiële als in het postinitiële onderwijs. Het Mastertraject-docententeam is wat dat betreft veelbelovend. Het onderzoek binnen ons Mastertraject krijgt vorm binnen het ‘Competence for Change’-programma. Met Marco de Witte en Ben Emans zal ik me, samen met (toekomstige) AIO’s, richten op de belangrijkste competenties voor verandering van een organisatie. Het spreekt voor zich dat mijn aandacht in ieder geval uit zal gaan naar het subthema leiderschap. Een voor de hand liggend vraagstuk is daarbij de relatie tussen rol 1 en rol 2 bij verandering²⁵.

En hoe liep het af met Koning Kroisos? Hij trok natuurlijk te strijde tegen de Perzen en er werd inderdaad een groot rijk vernietigd: het zijne. De Perzen kregen Kroisos in handen en lieten hem geboeid een brandstapel bestijgen. Opeens schoot Kroisos de wijze raad van Soloon te binnen, namelijk dat niemand der levenden gelukkig mag heten. Er welde een kreet uit zijn borst op, en tot driemaal toe riep hij luidkeels de naam ‘Soloon’. De Perzische koning Kyros hoorde dat en wilde weten wat hij bedoelde. Kroisos vertelde wat Soloon hem geleerd had. Kyros vond dit zulke waardevolle inzichten, dat hij besloot om Kroisos van de brandstapel te halen, en naast zich te laten plaatsnemen. Toen bleek dat Kroisos een aantal zaken fundamenteel anders was gaan zien. Dit had vooral te maken met zelfinzicht. Want toen Kyros poneerde dat een grote mensenmenigte bezig was om Kroisos’ zijn stad te plunderen en bezittingen weg te slepen, antwoordde Kroisos fijntjes: Dat zijn niet mijn stad en mijn bezittingen, die ze beroven, want daar heb ik niets meer mee te maken. Wat ze daar stelen en weghalen, zijn uw eigendommen. De leider Kroisos had zichzelf leren kennen door feedback te ontvangen, en vooral op zichzelf toe te passen. Met deze inzichten kon hij zichzelf veranderen, al kwam dit alles wat laat en was het moeilijk. Maar als het makkelijk was geweest, had ik hier niet gestaan.

Ik heb gezegd.

Referenties

Alimo-Metcalfe, B. & Alban-Metcalfe, J. (2005). Leadership: time for a new direction? *Leadership*, 1, 1, 51-71.

- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29, 773-799.
- Atwater, L.E., Waldman, D.A., Atwater, D. & Cartier, P. (2000). An upward feedback field experiment: supervisors' cynicism, reactions and commitment to subordinates. *Personnel Psychology*, 53, 2, 275-298.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications* (3rd edition). New York: Free Press.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, may-june 2000, 133-141.
- Bennis, W.G. (1985) & Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1982). Management by grid principles or situationalism: Which? *Group and Organization Studies*, 7, 207-210.
- Block, J., & Colvin, C.R. (1994). Positive illusions and well-being revisited: Separating fact from fiction. *Psychological Bulletin*, 116, 28.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren* (oratie). Amsterdam: UvA.
- Brett, J.F., & Atwater, E. (2001). 360° Feedback: Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86, 930-942.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Buchanan, D., Claydon, T. & Doyle, M. (1999). Organisation Development And Change: The Legacy Of The Nineties. *Human Resource Management Journal*, 9, 2, 20-37.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41, 6, 977-1002.
- Cheung, G.W. (1999). Multi-faceted conceptions of self-other rating disagreement. *Personnel Psychology*, 52, 1-36.
- Collins, J. (2001). *Good to great*. London: Random House.
- Colvin, C.R., Block, J., & Funder, D.C. (1995). Overly positive self-evaluations and personality: Negative implications for mental health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1152-1162.
- Conger, J. (1989). *The Charismatic Leader: behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J.A. (2004). Developing leadership capability: what's inside the black box? *Academy of Management Executive*, vol. 18, 3, 136-139.
- Cozijnsen, A.J. & Vrakking, W.J. (2003). *Handboek verandermanagement. Theorieën en strategieën voor organisatieverandering*. Deventer: Kluwer.
- Damsté, O. (1968). *Hèrodotos Historiën*. Bussum: W. de Haan.
- Day, D.V., Gronn, P. & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- Den Hartog, D. N. (2002). *Leadership as a source of inspiration* (oratie). Rotterdam: ERIM.
- Den Hartog, D.N., Koopman, P.L. & Muijen, J.J. van (1997). *Inspirerend leiderschap in organisaties*. Schoonhoven: Academic Service.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. & Van Engen, M.L. (2003). Transformational, Transactional and laissez faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 4, 569-591.

- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E. & Keller, S.B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 4, 435-458.
- Emans, B.J.M. (2004). De gedroomde eenheid van wetenschap en praktijk in de organisatiepsychologie. *Gedrag en Organisatie*, 17, 310-326.
- Fleenor, J., McCauley, C., & Brutus, S. (1996). Self-other rating agreement and leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 7, 487-506.
- Fruytier, B.G.M. (1994). *Organisatieverandering en het probleem van de Baron van Münchhausen*. Delft: Eburon.
- Furnham, A. (2002). Managers as change agents. *Journal of change management*, 3, 1, 21-29.
- Hays, W.L. (1988). *Statistics*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and development Journal*, 2, 6-34.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- Higgs, M.J. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 5, 273-284.
- Higgs, M.J., and Rowland, D. (2000). Building Change Leadership Capability: 'The Quest For Change Competence'. *Journal of Change Management*, 1,2, 116-131.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-328.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In: J.G. Hunt & L.L. Larson (eds), *Leadership: the cutting edge*, 189-204. Carbondale (IL): Southern Illinois University Press.
- Hunt, J.G. & Dodge, G.E. (2000). Leadership déjà vu all over again. *Leadership Quarterly*, 11, 4, 435-458.
- INK (2003). *Scoringsboek 2003*. Zaltbommel: INK.
- InterMaat, 2005. *Het eerste Nationaal Onderzoek Verandermanagement*. Amsterdam: Intermaat.
- Janssen, O., & Van Yperen, N.W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368-384.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kruijff, M.A. & Stoker, J.I. (1999). *Managen met competenties*. 's-Gravenhage: Delwel uitgeverij B.V.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. & Cohen, D.S. (2002). *The heart of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kwan, V.S.Y., John, O.P., Kenny, D.A., Bond, M.H. & Robins, R.W. (2004). Reconceptualizing individual differences in self-enhancement bias: an interpersonal approach. *Psychological Review*, 111, 1, 94-110.
- Landsberg, M. (1997). *The Tao of coaching*. Santa Monica: Knowledge Exchange.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw Hill.
- Mak, G. (2004). *De mercator sapiens anno 2004: over eenzaamheid, moed en vertrouwen*. Raiffeisenlezing 2004 (te downloaden via www.rabobankgroep.nl).
- Manz, C. & Sims, H. (1993). *Business without Bosses: How Self-managing Teams Are Building High Performance Companies*. New York: Wiley.

- Mastenbroek, W.F.G. (2005). Stimulerende en blokkerende factoren bij verandering in organisaties. In: InterMaat, 2005. *Het eerste Nationaal Onderzoek Verander-management* (18-29). Amsterdam: Intermaat.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, maar dan echte*. Schiedam: Scriptum.
- Mulders, R. (2005). Zo denken uw medewerkers over u. *Management Team*, 25-02-2005, 27-38.
- Nagy, M.S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 77-86.
- O'Connell, M.S., Doverspike, D. & Cober, A.B. (2002). Leadership and Semiautonomous work team performance. *Group and Organization Management*, 27, 1, 50-65.
- Ostroff, C., Atwater, L.E., & Feinberg, B.J. (2004). Understanding self-other agreement: A look at rater and ratee characteristics, context, and outcomes. *Personnel Psychology*, 57, 333-375.
- Quinn, R.E. (1997). *Diepgaande verandering*. Schoonhoven: Academic Service.
- Robins, R.W., & John, O.P. (1997). Effects of visual perspective and narcissism on self-perception: Is seeing believing? *Psychological Science*, 8, 37-42.
- Sedikides, C. & Strube, M.J. (1997). Self-evaluation: to thine own self be good, to thine own self be sure, to thine own self be true, and to thine own self be better. *Advances in experimental psychology*, 29, 209-269.
- Sims, D. (2003). Between the milestones: a narrative account of the vulnerability of middle managers' storytelling. *Human Relations*, 56, 10, 1195-1211.
- Smither, J.W., London, M. & Reilly, R.R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58, 33-66.
- Sorge, A. & Van Witteloostuijn, A. (2004). The (Non)sense of organizational change: an *essai* about universal management hypes, sick consultancy metaphors, and healthy organization theories. *Organization Studies*, 25, 7, 1205-1231.
- Stewart, G.L. & Manz, C.C. (1995). Leadership for Self-managing Work Teams: A Typology and Integrative Model. *Human Relations*, 48, 747-770.
- Stogdill, R.M. & Coons, A.E. (1957). *Leader behavior: its description and measurement*. Columbia: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Stoker, J.I. (1998). *Leidinggeven aan zelfstandige taakgroepen*. Assen: Van Gorcum (dissertatie).
- Stoker, J.I. (1999). *Leidinggeven aan zelfsturende teams*. Assen: Van Gorcum.
- Stoker, J.I. (2004). Coachend leiderschap in de praktijk. *Issue paper, HRM in de praktijk*, 35, (6.4-1), 1-22.
- Stoker, J.I., Donders, M.M.E., Ten Have, W.D. & Sturm, A.M. (2002). Leiderschap in Nederland. *Bedrijfskundig vakblad*, 14, 3, 3-9.
- Stoker, J.I. & Kolk, N.J. (2003). *Grip op leiderschap. Toegankelijke modellen en praktische inzichten* (INK-reeks). Deventer: Kluwer.
- Stoker, J.I. & Korte, A.W. de (2000). *Het onmisbare middenkader*. Assen: Van Gorcum.
- Stoker, J.I., Looise, J.C., Fisscher, O.A.M. & Jong, R.D. de (2001). Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, 7, 1141-1151.
- Stoker, J.I. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2001). Competence development and appraisal in organizations. *Journal of Career Development*, vol. 28, 2, 97-113.
- Strikwerda, H. (2005). De marginalisering van change management. *Holland Management Review*, 101, 17-31.
- Taylor, S.E., & Brown, J.D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103, 193-210.

- Taylor, S.E., & Brown, J.D. (1994). Positive illusions and well-being revisited: Separating fact from fiction. *Psychological Bulletin*, 116, 21-27.
- Ten Have, S. (2005). Veranderen als onderneming. *Holland Management Review*, 101, 32-47.
- Van Amelsvoort, P. & Benders, J. (1996). Team time: a model for developing self-directed work teams. *International Journal of Operations & Production Management*, 16, 2, 159-170.
- VandeWalle, D. (2003). A goal orientation model of feedback-seeking behavior. *Human Resource Management Review*, 13, 581-604.
- Waldman, D.A., & Yammarino (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24, 266-285.
- Walker, A.G. & Smither, J.W. (1999). A five-year study of upward feedback: what managers do with the results matters. *Personnel Psychology*, 52, 2, 393-423.
- Weick, K. & Quinn, R. (1999). Organizational change and development: episodic and continuous changing. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 1, 33-48.
- Zaleznik, A. (1977). Leaders and managers: are they different? *Harvard Business Review*, May-June, 67-78.
- Zenger, J.H., Musselwhite, E., Hurson, K., & Perrin, C. (1994). *Leading Teams: Mastering the new role*. Homewood: Business One Irwin.
- Zuijderhoudt, R. (2004). Organisatieverandering: de adaptieve organisatie. *Holland Management Review*; 93, 9, 76-84.

¹ Deze tekst is gebaseerd op de vertaling van Damsté (1968) van Herodotos Historiën. Ik ben mijn oud-lerares Grieks en Latijn mevrouw Mooij zeer erkentelijk voor het aandragen van dit verhaal.

² Met dank aan Mineke van Essen, Nanja Kolk en Rens Snel voor hun commentaar op eerdere versies van deze oratie.

³ Met dank aan Gilmar Pattipeilohy voor het vormgeven van de figuren en het ontwerpen van de voorkant van deze oratie.

⁴ Collins (2001, pagina 20) maakt onderscheid tussen vijf niveaus leiderschap. Niveau 1 is 'highly capable individual', niveau 2 is 'contributing team member', niveau 3 is 'competent manager', niveau 4 noemt hij 'effective leader' en niveau 5 tenslotte 'level 5 executive'.

⁵ Zuijderhoudt (2004) heeft het in dit verband over complexiteitstheorieën en pleit voor de adaptieve organisatie, die zichzelf middels zelfordening voortdurend aanpast.

⁶ In totaal hebben 2121 respondenten, managers en professionals, hun mening gegeven over onder andere het veranderpotentieel van organisaties, en stimulerende en belemmerende factoren voor verandering.

⁷ De deelnemers zijn afkomstig uit verschillende sectoren, zoals zakelijke dienstverlening (20%), overheid (21%), zorg (14%), en industrie (12%).

⁸ Met dank aan de redactie én de buitenredactie van de Gids voor Personeelsmanagement, aan Elli Boswijk-Korte voor haar ondersteuning bij het uitzetten van de vragenlijst, en aan Paulette Schaap voor het invoeren van de data.

⁹ Op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 'minst belangrijk' en 5 'meest belangrijk' betekent, waren de scores als volgt (met de standaarddeviatie tussen haakjes): Strategie en beleid 3,69 (1,32), Middelen 2,13 (1,39), Processen 2,69 (1,28), Personeelsmanagement 2,81 (1,08) en Leiderschap 3,72 (1,29). Met behulp van de Kruskal W-test (in Hays, 1988) en een chi-kwadraat test (die gebruikt mag worden als de N groot genoeg is en het aantal variabelen niet al te groot is), is onderzocht of de scores op de vijf variabelen significant van elkaar verschillen. Dit is het geval: Kendall's W = .19 en de chi-kwadraat toets levert een significante waarde op van 335,73 (.000).

¹⁰ Ten behoeve van de leesbaarheid is ervoor gekozen om niet voortdurend de termen 'hij/zij' of 'hem/haar' te gebruiken. Overal waar 'hij' of 'hem' staat, dient de lezer(es) dus ook 'zij' of 'haar' te lezen.

¹¹ Er wordt op dit gebied overigens nogal wat geponeerd: vrouwen zouden betere leidinggevers zijn, beter passend in deze tijd, er zou 'vrouwelijk leiderschap' zijn, et cetera. Daarbij lopen meningen en feiten helaas nogal eens door elkaar. Het voert te ver om hier in deze oratie aandacht aan te besteden. Onderzoek naar de

feitelijke situatie in Nederland is hard nodig: in de zomer van 2005 zal ik samen met het tijdschrift *Intermediair* hier onderzoek naar doen.

¹² Voor de analyse van de gegevens is eerst met behulp van een Anova onderzocht of de verschillen tussen de respondentgroepen significant waren; dit was niet het geval. Vervolgens zijn de drie HR respondent-groepen samen genomen: HR-adviseurs, HR-managers en HR-directeuren. Dit leverde een groep op van in totaal 214 respondenten. Op basis van de correlaties tussen de beschreven items is een regressie-analyse uitgevoerd. Hieruit bleek dat slechts 3 items significant variantie verklaarden in de afhankelijke variabele. Een aantal relevante gegevens: $R = .489$; $R^2 = .239$; $F = 21,595$ (.000); Beta's respectievelijk voor 'strategie is voor managers duidelijk' .28 (.000), voor 'leidinggevend worden in lijn met de strategie ontwikkeld' .19 (.009), voor 'leidinggevend worden formeel beoordeeld op gedrag' .15 (.024).

¹³ De variabelen bestaan uit enkele items, ook wel te betitelen als de 'single-item approach' (Nagy, 2002). Alhoewel dit om allerlei redenen te bekritisieren valt, acht ik het voor het doel van deze studie, namelijk het meten van een aantal inrichtingselementen van leiderschap, een geschikte methode.

¹⁴ Het gevaar van common-method variance ligt dan vanzelfsprekend op de loer. Vervolgonderzoek waarin een objectieve maatstaf voor doelrealisatie gehanteerd wordt verdient aanbeveling.

¹⁵ Een assessment center is een selectie-instrument waarbij kandidaten worden getoetst op hun geschiktheid voor een bepaalde functie. Dat gebeurt met behulp van verschillende simulaties (praktijkopdrachten, rollenspelen), testen en interviews.

¹⁶ In ons onderzoek naar het middenkader hebben we bij zes organisaties gekeken naar de veranderingen die daar hadden plaats gevonden, en de effecten die dat had op het gedrag en de taken van het middenkader. Het aantal en de omvang van de organisatieveranderingen waren in deze organisaties aanzienlijk. Deze hadden bovendien wezenlijke consequenties voor het middenkader, zoals een vergroting van de span of control door reductie van het aantal managers, verzwaring van de verantwoordelijkheden zonder de bijbehorende bevoegdheden te verkrijgen, en een sterke nadruk op HR-taken. Ook bleken middle managers meer aan te worden gesproken op resultaten (Stoker & de Korte, 2000).

¹⁷ Er was één organisatie waar geen gewenst profiel voor de leidinggevend was opgesteld.

¹⁸ Competenties zijn specifieke eigenschappen, kennis of vaardigheden van mensen, groepen van mensen of organisaties (Kruijff & Stoker, 1999).

¹⁹ Dit zagen we overigens ook terug in het onderzoek naar 'leiderschap in Nederland', waar we opnieuw vroegen naar feitelijk en gewenst leiderschap van verschillende management-niveaus (Stoker et al., 2002).

²⁰ Zo waren leidinggevend en medewerkers allebei van mening dat taakgericht leiderschap minder was geworden op tijdstip 2. Medewerkers vonden echter dat de teamleiders significant participatiever waren geworden, terwijl leidinggevend zelf juist meenden dat ze minder participatief waren gaan leidinggeven.

²¹ Er is sowieso weinig onderzoek gepubliceerd dat specifiek de effectiviteit van coachend gedrag van managers meet (Ellinger, Ellinger & Keller, 2003).

22. Al met al lijkt het een weinig aantrekkelijke positie. Of, zoals een respondent het bij de Belastingdienst omschreef 'de meest interessante hondenbaan' (Stoker & de Korte, 2000). Het is ook een positie die wordt gezien als 'tussenstation' "The middle management persona is one that most people plan to pass through; they do not expect it to be their final resting place" (Sims, 2003).

²³ Dat heeft onder andere te maken met de complexe dataverzameling: om hierover uitspraken te kunnen doen, is een zogenaamd 'round-robin design' (Kwan et al., 2004) noodzakelijk. Dit betekent dat van alle respondenten, bijvoorbeeld in een team, oordelen nodig zijn over henzelf en over alle andere respondenten in dat team.

²⁴ Vanzelfsprekend heeft dit met de aard en omvang van de verandering te maken. Aangezien het hier gaat om substantiële veranderingen met impact, is er voor gekozen om de verandering op het niveau van het 'richten' te plaatsen.

²⁵ Een vraag die daarbij onderzocht zal worden is bijvoorbeeld: leidt congruentie tussen rol 1 en rol 2 tot meer effectiviteit dan wanneer rol 1 en rol 2 sterk verschillend van aard zijn?